

Strategische Maßnahmen in der Lieferkette. Die Strategien im Vergleich mit der Wertkette.

Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Fachgebiet
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
LOGISTIK

Impressum

Betreuender Lehrstuhl	Technische Universität Darmstadt Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Christian Pfohl
Betreuer:	Dipl. Wirtsch-Inform David Thomas

Titel der Masterarbeit

STRATEGISCHE MAßNAHMEN IN DER LIEFERKETTE. DIE STRATEGIEN IM VERGLEICH MIT DER WERTKETTE.

Bearbeitet von:	Francisco Pueyo
Matrikelnummer:	1597172
Studiengang:	Maschinenbau
Abgabedatum:	04.03.2011
Eingereicht am:	04.03.2011

Inhaltsverzeichnis

Impressum.....	i
Inhaltsverzeichnis	ii
Abbildungsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis	v
Abkürzungsverzeichnis	vi
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Schema der Arbeit	2
2. Supply Chain Management und Supply Chain. Definitionen	3
2.1. Erste Annäherung zu Supply Chain Management	3
2.2. Zusammenarbeit - <i>Collaboration</i>	4
2.2.1. <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>	5
2.3. Kooperation - <i>Cooperation</i>	5
2.3.1. Kooperation zwischen Firmen	6
2.4. Unterschiede zwischen <i>Cooperation</i> und <i>Collaboration</i>	6
2.5. Allianz	7
2.6. Besonderheiten des <i>Collaborations</i> in Supply Chain Management	7
2.7. Mehrwert (<i>added value</i>)	8
2.8. Werknetz	9
2.9. Porters allgemeine strategische Möglichkeiten (<i>Generic Strategy Options</i>).	10
2.10. Supply Chain Management	12
3. Strategien in der Lieferkette. Die Wertkette	13
3.1. Beschaffung und Ausgangslogistik	13
3.1.1. Beschaffung und Ausgangslogistik gegen die allgemeine Kostenführung	13
3.1.2. Beschaffung und Ausgangslogistik gegen Differenzierung	17
3.2. Die Technologieentwicklung	19
3.2.1. Technologieentwicklung gegen die allgemeine Kostenführung	19
3.2.2. Technologieentwicklung gegen Differenzierung	22
3.3. Personalwirtschaft	24
3.3.1. Personalwirtschaft gegen die allgemeine Kostenführung	25
3.3.2. Personalwirtschaft gegen Differenzierung	25
3.4. Unternehmensinfrastruktur	27
3.4.1. Unternehmensinfrastruktur gegen die allgemeine Kostenführung	28

3.4.2. Unternehmensinfrastruktur gegen Differenzierung	28
3.5. Eingangslogistik	29
3.6. Operationen	30
3.6.1. Operationen gegen die Strategien	32
3.7. Kundendienst	33
3.7.1. Kundendienst gegen die Strategien	33
3.8. Marketing	37
3.8.1. Marketing gegen die allgemeine Kostenführung	39
3.8.2. Marketing gegen die Differenzierung	40
3.8.3. Marketing gegen Blickpunkt-Strategien	41
4. Die Marktsegmentierung als ein Werkzeug um eine Blickpunkt-Strategie zu folgen.....	43
4.1. Die Segmentierung dem gesamten Markt	45
4.1.1. Marktsegment 1: Klein, National, Neukunden, Unternehmen zur Produktherstellung	48
4.1.2. Marktsegment 2: Groß, National, Bestandskunden, Unternehmen zur Produktherstellung	51
4.1.3. Marktsegment 3: Klein, National, Bestandskunden, Einzelperson zur Dienstleistung	54
4.1.4. Marktsegment 4: Groß, Multinational, Neukunden, Unternehmen zur Dienstleistung	58
4.1.5. Marktsegment 5: Groß, Multinational, Bestandskunden, Unternehmen zur Dienstleistung	61
5. Schlussforderungen	63
Literaturverzeichnis.....	viii
Eidesstattliche Erklärung.....	x

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsmodelleänderung um Kunden Führungsschaft zu erreichen, Poirier (1999).	4
Abbildung 2: "Collaborative Planning", Poirier (1999).	5
Abbildung 3: Wertkette, Porter (1985)..	9
Abbildung 4: Wertschöpfungskette um Kunden zu bedienen, Poirier (1999), S.173.	9
Abbildung 5: <i>Generic Strategy Options</i> , Porter (1985).	10
Abbildung 6: EDI-Kommunikation Beispiel.	14
Abbildung 7: EDI normalisierte Sprache.	14
Abbildung 8: Technologiemanagement-Strategien.	20
Abbildung 9: ERP- <i>Interface</i> Möglichkeiten.....	21
Abbildung 10: Personalwirtschaftskostenteilung.	24
Abbildung 11: Business Prozess Engineering in der Telekommunikation.	27
Abbildung 12: Marketing-Mix.	38
Abbildung 13: Marktsegmentierungsprozess.	44
Abbildung 14: Logistiknetz mit Distributionszentrums.	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten von kooperativen geschäftlichen Beziehungen.	8
Tabelle 2: Kriterien zur Marktsegmentierung.	45
Tabelle 3: Anmerkungen zur Betriebsgröße.	45
Tabelle 4: Kreation den Marktsegmente.	46
Tabelle 5: Selektion den Marktsegmente.	47

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
e.g.	<i>exempli gratia</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
JiT	<i>Just in Time</i>
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

In diesem Abschnitt wird die Arbeit eingeleitet. Das Problem wird gezeichnet und es wird erklärt welche Reihenfolge die Arbeit führen wird.

1.1. Problemstellung

Am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts hat die Gesellschaft der Industrieländer eine wichtige Veränderung erlebt: der Luxus wurde für alle zur Verfügung gestellt. Nach der Krise in den sechziger Jahren ersteinigte sehr viel sowohl die Weltbevölkerung als auch die Pro-Kopf-Einkommen. Außerdem erschien die Idee, dass es nicht genug mit überleben ist, sondern die Leute wollten in den besten Verhältnisse (Haus, Essen, Klamotten, Verkehrsmitteln,...) leben: was wir kennen als Wohlfahrtsgesellschaft.

Ganz anders war die Situation in die Entwicklungsländer so wie in die Schwellenländer. In Länder wie China, Indien oder Brasilien stiegen auch (manchmal viel mehr als in den Industrieländer) die Bevölkerungszahlen. Aber dort sorgen sich die Leute nicht über Luxus, weil sie kaum Geld dafür haben.

Trotz allem hatten alle diese Länder das gleich Problem: Die Unternehmen müssten sehr viel mehr produzieren um den Bedarf zu befriedigen.

Andererseits begann in den letzten zwanzig Jahren die Umwelt eine wichtige Rolle zu spielen. Heute gibt es eine globale Meinung um in der Umwelt wenig zu stören. Deswegen versuchen die Unternehmen eine optimale Produktionskette zu haben, um weniger Ressourcen zu verschwenden. Deshalb wurde die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit auferlegt um Kosten zu senken und der Geschäftsplan anzupassen.

Heutzutage haben die Firmen ein offenes Denken, denn um gute Ergebnisse zu erreichen sollen sie sich um die Firmen seiner Umgebung (Lieferanten, Kunden) kümmern. In der Welt des Unternehmens nennt man das Supply Chain Management. Zusammengefasst bedeutet das Kontakt mit Lieferanten und Kunden haben, um nicht zu verschwenden, die Ressourcen zu optimieren und die Gewinne zu maximieren.

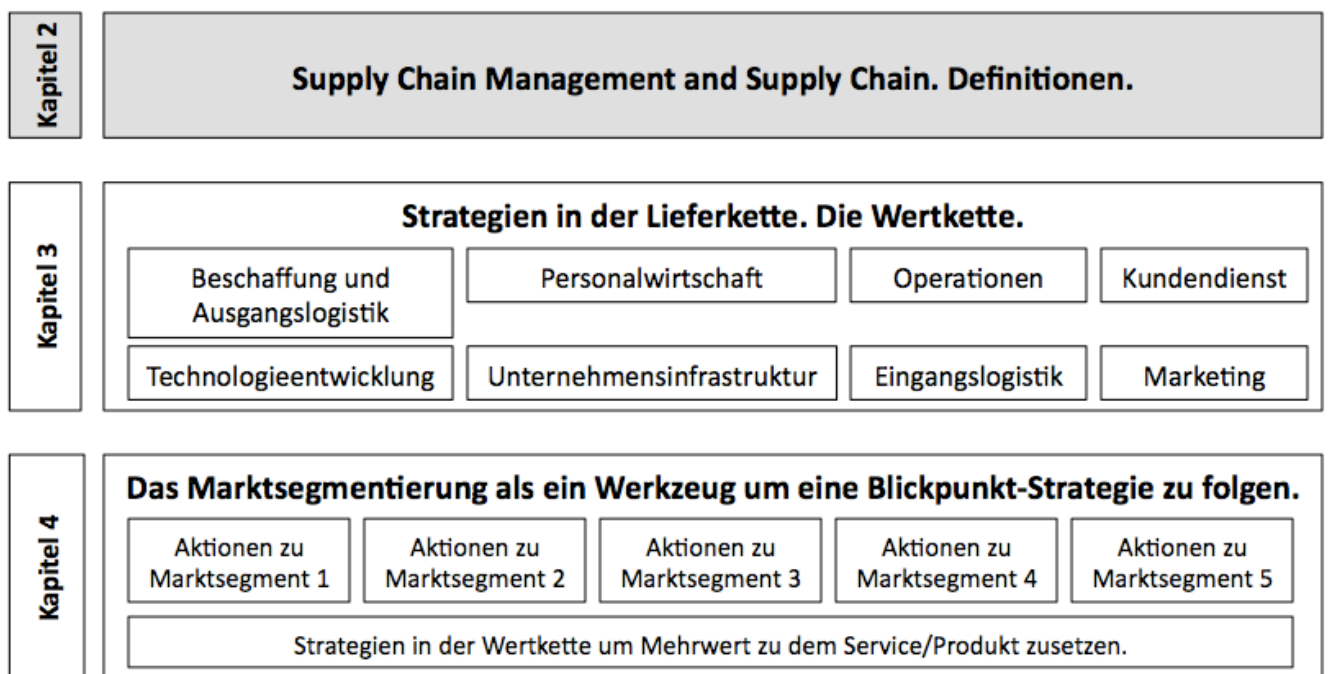
Deswegen ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sehr wichtig in der Lieferkette. Die Unternehmen verfolgen seinen Produktionsplan einzustellen. Dafür teilen sie mit seinen Lieferanten und Kunden Information und auch seinen eigenen Daten. Außerdem kümmern sie sich sogar darum, dass alle eine gute Position im Markt haben. Um das zu erreichen hilft es, dass alle Teilnehmer dieselben Ziele haben, in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und die gewünschten Ergebnisse.

Es ist wichtig, dass die Unternehmen die zusammenarbeiten ähnliche Betriebsstrategien führen. Daher werden in dieser Arbeit die *Generic Strategy Options* bestimmt. Danach werden verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit studiert um sie mit den Betriebsstrategien zu verbinden.

Normalerweise verbindet man direkt Lieferkette mit Logistik, aber es gibt viele Aktionen in anderen Felder die man machen kann, um Mehrwert zu addieren. In dieser Arbeit wird es erklärt, wie man die primären und unterstützenden Tätigkeiten des Unternehmens führen kann, um die beliebte Strategie zu führen.

1.2. Schema der Arbeit

Die Reihenfolge der Arbeit ist in drei Kapitel unterteilt. In Kapitel 2 kann man die benutzte Definition von Supply Chain Management erkennen. In Kapitel 3 werden die kooperativen Beziehungen zwischen Unternehmen studiert, damit der Wert des Produktes oder Dienstes erhöht werden kann. Dort werden Aktionen die allgemeine Kostenführung und Differenzierung Strategien führen gefunden. Aber um Blickpunkt Strategien zu führen wird vorschlagen, der gesamte Markt zu segmentieren. Deswegen wird darüber in Kapitel 4 gesprochen. Danach werden die Anklagepunkte zusammengefasst.



2. Supply Chain Management und Supply Chain. Definitionen

2.1. Erste Annäherung zu Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) könnte als „Lieferantenketteführung“ übersetzt werden. Das heißt, SCM ist eine systematische und strategische Koordination von Funktionen des Unternehmens nicht nur in dem eigenen Unternehmen sondern auch zwischen verschiedene Firmen, die ein finales Produkt anschließen. Bei diesem Beitrag sollten alle die Unternehmen, die in der Kette sind, interessante Ergebnisse langfristig erreichen.

Experten (e.g. Lambert, Stock und Ellram¹) definieren SCM als die Ausrichtung den Firmen, die Produkten oder Dienste in dem Markt bringt.

Lambert und Stock² (1993) nuancierte: Erfolgreiches Supply Chain Management erfordert kross-funktionalen Integration innerhalb des Unternehmens über das Netzwerk von Unternehmen, die die Supply Chain (Lieferkette) enthalten.

Die Global Supply Chain Management folgt: Supply Chain Management ist die Integration von wichtigen Geschäftsprozessen aus Endbenutzer durch originellen Lieferanten, Produkte, Dienstleistungen und Informationen, die Mehrwert für Kunden und anderen Anspruchsgruppen mitbringen.

An dieser Stelle müssen wir andere Konzepte wie Supply Chain oder Mehrwert kennen lernen, um SCM zu definieren.

Laut Mentzer³ (2001), ist eine Lieferkette eine Gruppe von Unternehmen, zwischen denen Kooperation existiert.

Wie wir sehen können, sind die Supply Chain Management und Supply Chain Begriffe in Verbindung mit der Kooperation zwischen Unternehmen. Die Bedingungen der Kooperation (*Cooperation*) und Zusammenarbeit (*Collaboration*) sind sehr ähnlich und manchmal sind schwer einzuordnen. Deshalb sind sie jetzt definiert.

¹ Lambert, Douglas M., Stock, James R., und Ellram, Lisa M. (1998): *Fundamentals of logistics management*. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

² Lambert, Douglas M., Stock, James R. (1993): *Strategics logistics management*. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

³ Mentzer, John T. (2001): *Supply Chain Management*.

2.2. Zusammenarbeit – Collaboration

Salmond and Spekman⁴ (1986): Durch Zusammenarbeit werden Konflikte gelöst. Dafür sollten die verschiedenen Teile sich an die Lösung heranmachen. Diese Anfahrt muss in vollem Umfang sein.

Bevor ein Unternehmen *Collaboration* ausüben will, sollten die folgenden 4 Phasen stattfinden (Poirier⁵ 1999):

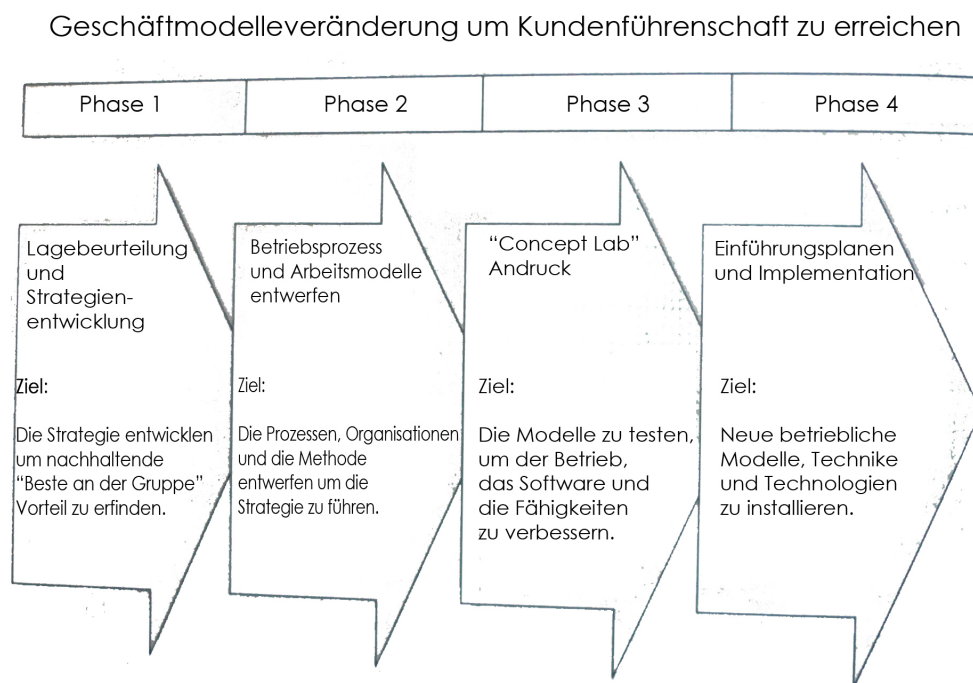


Abbildung 1: Geschäftsmodelle Veränderung um Kundenführerschaft zu erreichen, Poirier (1999).

⁴ Salmond, Deborah, und Speckman, Robert. (1986): *AMA Educator's Proceedings* (S. 162-166). In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

⁵ Poirier, Charles C., (1999): *Advanced Supply Chain Management* (S. 102, 174).

Durch *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) teilen die Unternehmen Informationen über Inventar und Verkaufszahlen ein, um seinen Produktionsplan zu optimieren und seine Gewinne zu vergrößern.

In dem nächsten Bild kann man sehen, wie „*Collaborative Planning*“ sein sollte (Poirier 1999).

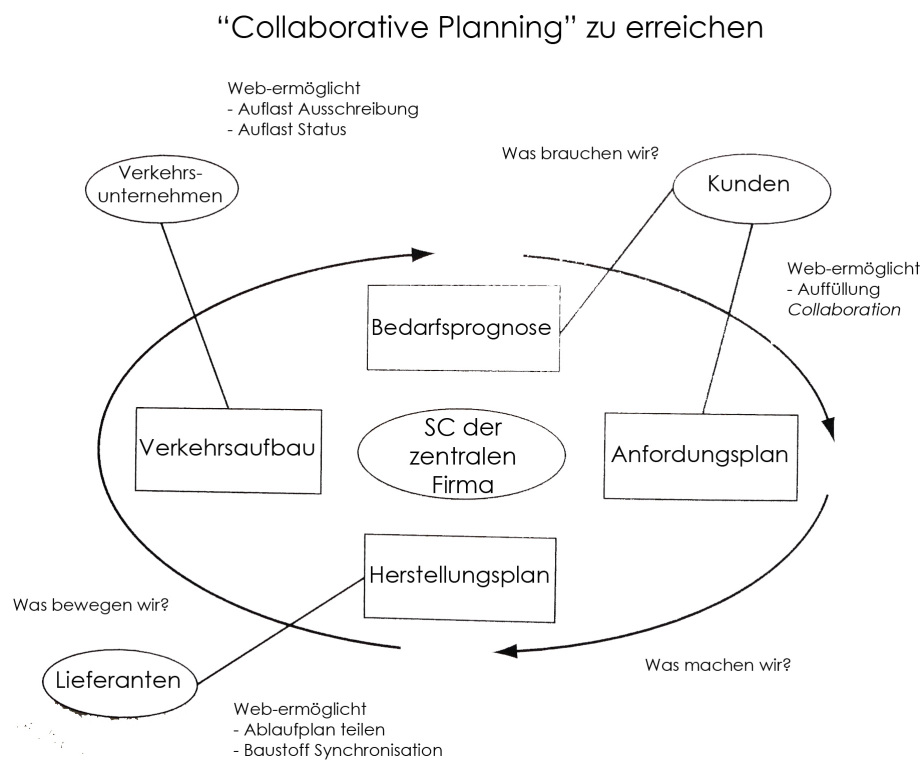


Abbildung 2: „Collaborative Planning“, Poirier (1999).

2.3. Kooperation - Cooperation

In der Welt der Arbeit ist *Cooperation* bekannt als Situationen , in dem verschiedene Organisationen zusammenarbeiten um eine beiderseitige Ziele zu erreichen (Anderson & Narus⁶ 1990).

⁶ Anderson, James C., Narus, James A., (1990): *Journal of Marketing*, 54 (S. 42-58). In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

2.3.1. Kooperation zwischen Firmen

La Londe⁷ (1997): Kraft in einem breiten Spektrum an Kanälen hat sich stromabwärts in Richtung des Kunden oder Benutzer verschoben; eine Folge davon ist die Befriedigung des Kunden eines Unternehmens. Als die Kunden zunehmend in Ladung auf den Markt sind, ist das *Cooperation* zwischen Unternehmen kritisch um sie zu befriedigen. Hersteller und ihre Vermittler sollen entweder flink und schnell sein oder an die Bedrohung von Marktanteil verloren gehen; deswegen stehen sowohl die Beziehungen als auch vorhersagbarere Leistungen im Vordergrund in eine Lieferantenkette.

2.4. Unterschiede zwischen *Cooperation* und *Collaboration*

Day und Klein⁸ (1987) sehen *Cooperation* und *Coordination* als unterschiedliche Begriffe. Laut ihnen könnte *Coordination* durch enge Kontrolle oder entgegenkommende Arrangement erreicht werden. Sie halten es für möglich, dass enge Koordinierungsanlagen arbeiten können, ohne entgegenkommender Animus; zufolge Wohlwollen und beiderseitig Bedarf. Trotzdem weisen sie weiter darauf hin, dass diesen Situation nach eine aus beides *Cooperation* oder *Coordination* in vertikale integrierte gerechte Arrangements wechseln dürften.

Andererseits finden sie, dass die Bedeutungen von *Collaboration* und *Cooperation* laut Salmond und Spekman (1986) gleichbedeutend sind.

In Gegensatz zur Day und Kleins Meinung nach eine graduelle Kongruenz zwischen *Cooperation* und *Collaboration*, stellen Anderson und Narus (1990), dass *Cooperation* erklärt werden könnte, als ähnliche oder ergänzende Aktivitäten, die von den Unternehmen mit Geschäftsbeziehung durchgeführt sind, um höhere beidseitige Ergebnisse zu erreichen.

Als Zusammenfassung kann man klar sehen, dass die Wörter *Cooperation*, *Coordination* und *Collaboration* im Literatur nicht einfach aufgeteilt werden können.

Mentzer (2001) ist der Meinung, dass *Cooperation* zwischen Unternehmen mit gleichen Zielpunkten auftritt, während *Coordination* zwischen unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens stattfindet.

Laut Mentzer (2001) ist *Cooperation* eine Reihe von gemeinsamen Handlungen den Firmen mit Geschäftsbeziehung um eine Reihe von Ziele zu erreichen. Durch diese Ziele bekommen beidseitige Leistungen.

⁷ La Londe, Bernard J., (1997): Supply Chain Management Review, 1. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

⁸ Day, George S., und Klein, Saul. (1987) Cooperative behaviour in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies. In Michael J. Houston (Ed.) *Review of Marketing*. In John T. Mentzer (2001) *Supply Chain Management*. S. 391-410.

In dieser Arbeit wird *Cooperation* (Kooperation) benutzt als: Konzertierte Aktionen von mehreren Unternehmen, in denen jedes Unternehmen bestimmte Verpflichtungen erfüllt. Durch diese Verpflichtungen werden alle Unternehmen die zusammenarbeiten Vorteile erzielen.

Stattdessen wird *Collaboration* (Zusammenarbeit) benutzt als: Übertragung von Information, Technologie oder Ressourcen die ein Unternehmen auf einen anderen gibt rechtzeitig und nicht unbedingt.

Durch entweder Zusammenarbeit oder Kooperation werden Allianzen zwischen Unternehmen hergestellt.

2.5. Allianz

Allianzen sind der Weg womit die Unternehmen seine entgegenkommenden Handlungen entwickeln.

Lambe und Spekman⁹ (1997) definieren eine Allianz als eine gemeinschaftliche Beziehung zwischen Firmen damit sie eine beidseitig Zielpunkt (der nicht einfach bei sich selbst erreicht sein könnte) erhalten können.

Gulati¹⁰ (1995) sagt, dass Allianzen verschiedene Einverständnisse umfassen, mit wem mindestens zwei Firmen ihre Ressourcen teilen, um spezifische Marktchancen zu verfolgen. Gulati (1995) argumentierte auch, dass strategische Allianzen enorm verstärkt wurden und deswegen stieg das *Cooperation* zwischen Unternehmen an.

Gentry¹¹ (1996) sagt, dass eine strategische Geschäftsbeziehung ein Abschnitt einer Lieferantenkette sein könnte. Lyles & Salk¹² (1996) schließt an, dass dies so ist, weil alle die Partner einer strategischen Allianz ihre Kenntnissen und/oder Ressourcen an der Beziehung einbringen.

2.6. Besonderheiten des *Collaborations* in Supply Chain Management

Grandori & Soda¹³ (1995): Um langfristiges *Cooperation* zu halten ist es notwendig, dass fortlaufende Bescheide, Entscheidungen und Verhandlungen stattfinden.

⁹ Lambe, C. Jay und Speckman, Robert E. (1997) Alliances and technological change. *Journal of Product Innovation Management*, 14. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

¹⁰ Gulati, R. (1995) *Academy of Management Journal*. S. 85-112. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

¹¹ Gentry, Julie J. (1996) *Journal of Business Logistics*. S. 35-55. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

¹² Lyles, M. A., und Salk, J.E. (1996). *Journal of International Business Studies*. S. 877-903. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

¹³ Grandori, Anna, und Soda, Giuseppe. (1995). *Organization Studies*. S. 183. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

Monczka, Trent und Handfield¹⁴ (1998) bringen die folgenden Begriffe an:

- Lohn-*Sharing*
- Zusammenarbeit um an Marktveränderungen anzupassen.
- Qualitätskontrolle bei den Lieferanten besser als Qualitätsprüfungen bei den Kunden

Die Besonderheiten von kooperativen geschäftlichen Beziehungen sind auf der folgenden Tabelle hergestellt.

Besonderheiten von kooperativen geschäftlichen Beziehungen

1. Einer aus den einige Partner für jeden Produkt.
 2. Belohnung teilen.
 3. Zusammenverbesserung durch beidseitige Interdependenz.
 4. Existenz den Methoden um Konflikte zu lösen.
 5. Geöffnet und komplett Informationsfluss.
 6. Zusammenarbeit um an Marktveränderungen anzupassen.
 7. Aktives Teilnehmen des Firmen in den SC-Aktivitäten.
-

Tabelle 1: Besonderheiten von kooperativen geschäftlichen Beziehungen.

Wie vorher kurz erwähnt, soll der Begriff Mehrwert definiert sein, damit wir der Begriff Supply Chain Management verstanden sein könnte.

2.7. Mehrwert (*added value*)

Durch alle die Aktivitäten einer Lieferkette kann ein Produkt Mehrwert erreichen. Dank diesem Mehrwert sollte die Firma mehr Kunden haben, oder mindestens sollten die Kunden mehr zufrieden mit dem Dienst sein. Mehrwert ist ganz unterschiedlich zwischen Firmen; normalerweise ist wichtig für ein Unternehmen der Preis-Leader sein, während die andere der Qualitätsleader lieber ist.

¹⁴ Monczka, Robert M., Trent, Robert J., und Handfield Robert. (1998). *Purchasing and supply chain management*. In John T. Mentzer *Supply Chain Management*. S. 391-410.

Natürlich sind die Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens die ersten die Mehrwert geben. Diese Aktivitäten sind in verschiedenen Abteilungen geteilt. Diese Abteilungen sind im Werknetz erklärt.

2.8. Werknetz

Business-Wertkette oder Wertkette ist ein theoretisches Modell für die Entwicklung den Aktivitäten eines Unternehmens um Wert an den Endkunden zu erzeugen. Dies wurde von Michael Porter¹⁵ (1985) beschrieben und populär gemacht.

Die Wertkette ist normalerweise bei diesem Schema beschrieben:

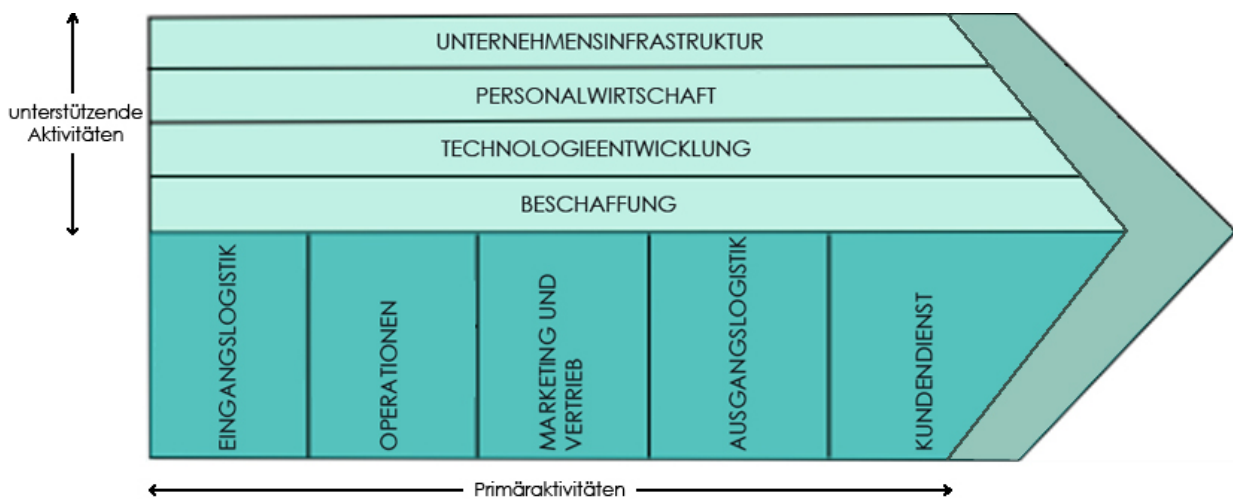


Abbildung 3: Wertkette, Porter (1985).

Trotzdem zeichnet Poirier (1999) eine Werkschöpfungskette um Kunden zu bedienen:

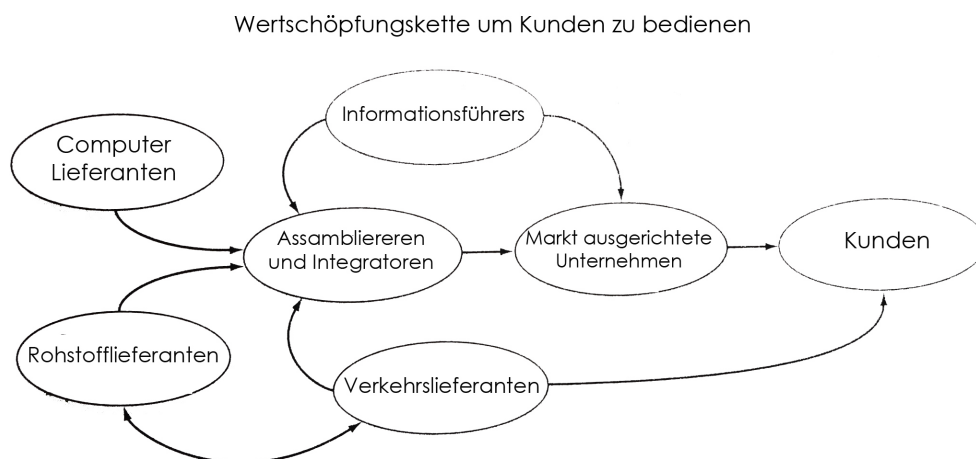


Abbildung 4: Wertschöpfungskette um Kunden zu bedienen, Poirier (1999), S.173.

¹⁵ Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. S. 36-50.

Durch Mehrwert erreicht man strategischen Vorteile: Die Firma verbessert ihre Marktplatz beim besser als die Wettbewerb sein. Deswegen sollten die Firmen seinen Unternehmensstrategien klar haben, um die richtigen Entscheidungen zu nehmen.

Zum Beispiel: wenn eine Firma viele Kunden haben wollte, sollte sie normalerweise kleine Kosten haben anstatt von beste Qualität mit großen Preisen. Dies ist ein kleines Beispiel; es gibt natürlich sehr viele weitere wichtige von Porter.

2.9. Porters allgemeine strategische Möglichkeiten (*Generic Strategy Options*)

Michael Porter¹⁶ (1980) erfand die „*Generic Strategies*“. Die Idee dahinter ist heutzutage auch wichtig, da alle die Unternehmen ihre Räte umsetzen. Ihre Theorie zeigt welche Strategien eine Firma folgen könnte. Dafür stellt Porter eine Tabelle auf, in der die Säulen den konkurrenzfähigen Vorteil (niedrige oder höhere Kosten) und die Zeilen den konkurrenzfähigen Bereich auszeichnen.

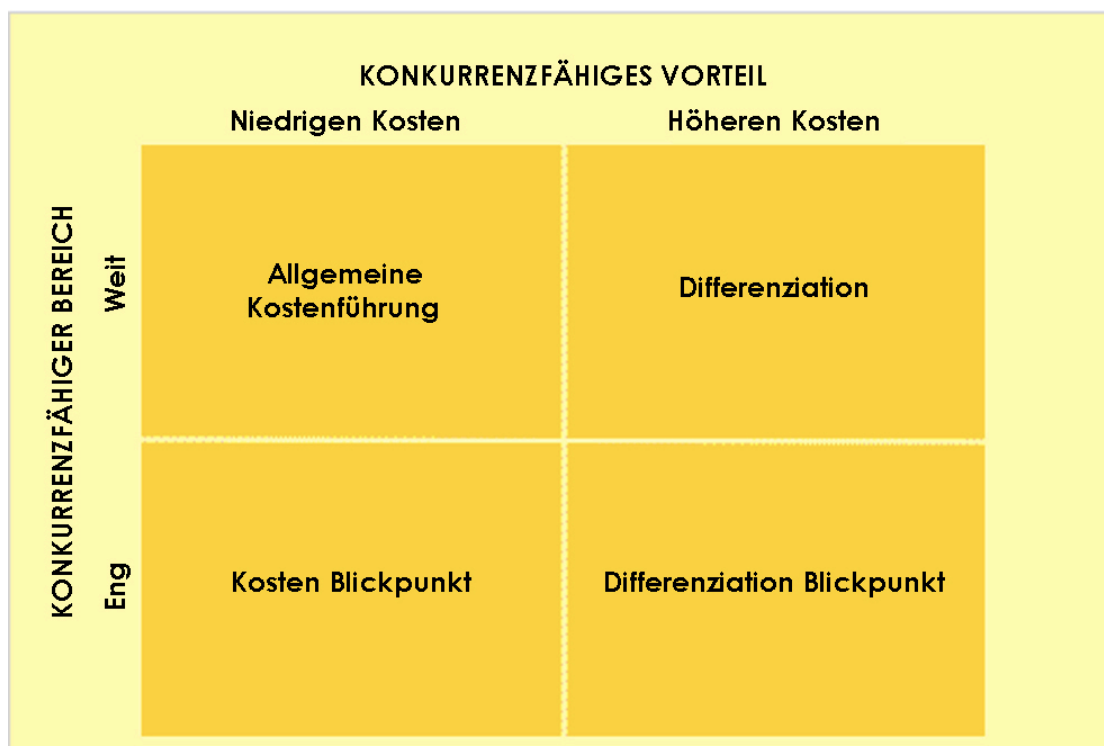


Abbildung 5: *Generic Strategy Options*, Porter 1985.

¹⁶ Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. S. 34-44.

Deswegen sind Porters Möglichkeiten drei:

- Kostenführung.
- Differenziation.
- Blickpunkt.

Kostenführung:

Die Unternehmen, die mit niedrigen Kosten produzieren, können seine Dienste oder Produkte mehr Kunden anbieten. Deswegen haben sie einen weiten konkurrenzfähigen Bereich. Die Firmen, die diese Strategie benutzen, versuchen die Kosten von allen den Teilen der Lieferantenkette zu minimieren.

Trotz den niedrigen Kosten sind die Verkaufspreise nicht immer niedrig. Einige Firmen (z.B. Toyota) nutzen seinen niedrigen Kosten um eine größere Gewinnspanne zu erreichen. Sie könnten das machen, weil sie trotz allem Qualitätsprodukte produzieren.

Differenziation:

Differenzierten Produkte und Dienste befriedigen die Bedürfnisse der Kunden durch einen nachhaltigen konkurrenzfähigen Vorteil. Deswegen dürften die Unternehmen die Preise vernachlässigen und seine Anstrengungen in Qualität konzentrieren. Wenn seine Produkte oder Dienste hohe Qualität haben, können diese Firmen seine Preise vergrößern, um eine interessante Gewinnspanne zu haben.

Trotzdem gibt es hier eine Gefahr: Die anderen Firmen auf dem Markt könnten unseren Vorteilpunkt kopieren! Deswegen sollten die Unternehmen, die differenzieren wollten, ständig neue Wettbewerbsvorteile erfinden.

Blickpunkt oder Nische Strategie:

Wenn eine Firma weder Differenziation noch Kostenführung erreichen könnte, konzentriert sie in einer Teil des Markts und verbessert einen spezifizierten Produkt oder Dienst. Das ist normalerweise von kleinen Unternehmen benutzt. Diese Nische Strategie kann entweder an Differenziation oder an Preis sein.

Das Problem ist, dass kleinen fachlichen Nischen langfristig entweichen könnten.

In der Mitte bleiben ist eine Gefahr:

Unternehmen sollten nur eine Strategie wählen. Wenn sie mehr als eine folgen, könnten sie scheitern. Dann würden sie in der Mitte bleiben, ohne konkurrenzfähigen Vorteil.

Nach diesen Erklärungen kommen wir auf die Definition von Supply Chain Management für diese Arbeit zu geben.

2.10. Supply Chain Management

Supply Chain Management umfasst die Bewegung von Materiellen während Sie von der Quelle bis zum Endkunden fließen. Supply Chain umfasst Einkauf, Fertigung, Lagerhaltung, Transport, Kundendienst, Bedarfsplanung, Beschaffungsplanung und Supply Chain Management. Es besteht aus den Personen, Aktivitäten, Informationen und Ressourcen in Bewegung eines Produkts beteiligten daraus Lieferanten bis zum Kunden.

In dem nächsten Kapitel werden die Möglichkeiten der Lieferkette aufgezeigt, um Wert zu dem Produkt zu addieren. Dafür wird die Wertkette mit den möglichen Strategien verglichen.



3. Strategien in der Lieferkette. Die Wertkette

In diesem Kapitel werden die Möglichkeiten der Lieferkette um Wert zu dem Produkt zu addieren beschrieben. Die Aktionen werden in verschiedene Abschnitte geteilt, die mit den Teilen der Wertkette übereinstimmen. Deswegen wird die Wertkette mit den möglichen Strategien verglichen.

Damit wird man erkennen können, welche besonderen Aktionen man durchführen sollte, um Mehrwert in jeder Abteilung zu erreichen.

Zuerst wird Beschaffung und Ausgangslogistik studiert, und danach Technologieentwicklung, Personalwirtschaft, Unternehmensinfrastruktur, Eingangslogistik, Operationen, Kundendienst (oder Service) und Marketing.

3.1. Beschaffung und Ausgangslogistik

In diesem Abschnitt wird es beschrieben, über wie die Beschaffung und die Ausgangslogistik zur Erreichung der strategischen Ziele genutzt werden.

Zuerst wird die Strategie „Allgemeine Kostenführung“ behandelt.

3.1.1. Beschaffung und Ausgangslogistik gegen die allgemeine Kostenführung

Wenn ein Unternehmen der Kostenführer sein möchte, sollten die Prozessen keine zusätzlichen Kosten beibringen. Deswegen versuchen die Firmen eine nützliche Beschlussfassung mit seinen Lieferanten zu erreichen.

Zum Begriff Beschaffung können die Unternehmen durch verschiedene Methoden seine Kosten absenken.

3.1.1.a) Kleine Lagerverständnisszahl haben

Wie bereits bewusst ist, sollten die Firmen kein großes Lagerverständnisszahl haben. Das ist so, weil die Unterhaltung des Lagerverständnisses teuer ist. Deswegen sollten die Unternehmen die ideale Lagerverständnisszahl haben. Um das zu schaffen, ist sehr nützlich den optimalen Produktionsplan abzubauen. Damit konnten die Lieferanten das „*lead time*“ und die Losgröße von Rohstoffen wissen. Bei dem optimalen Produktionsplan könnten außerdem die Fertigprodukte kurzfristig ausgestellt werden.

Zur Benutzung dieser Methode ist das Kommunikation essentiell. Durch den richtigen Kommunikationssystemen wissen die Lieferanten was das Unternehmen braucht (Losgröße und Zeit). Das heißt, dass die Unternehmen seine Daten teilen. Kommunikationssystemen wurden in den letzten Jahren sehr viel ge-

fördert. Während früher das Telefon und Fax die einzige Kommunikationsquelle waren, gibt es heute viele verschiedene Möglichkeiten bzw. Internet und spezifische Software wie EDI¹⁷. Damit teilen die Unternehmen die Information über Lagerverständnis und Nachfrage. Falls einem Produkthersteller, werden die Prognosen den Bestellungen den Kunden in dem Software gestellt. Damit werden alle die notwendigen Rohstoffen berechnet und mit den derzeitigen Rohstoffe verglichen. Dann werden die erforderlichen Elementen direkt zu den Lieferanten bestellt. Das heißt, dass die Lieferanten Zugang zu diesen Anzahlen haben. Dadurch hat der Produkthersteller immer die optimale Lagerverständniszahl, aber es ist auch gut für den Lieferanten, weil sie seinen Produktionsplan auch optimieren können.

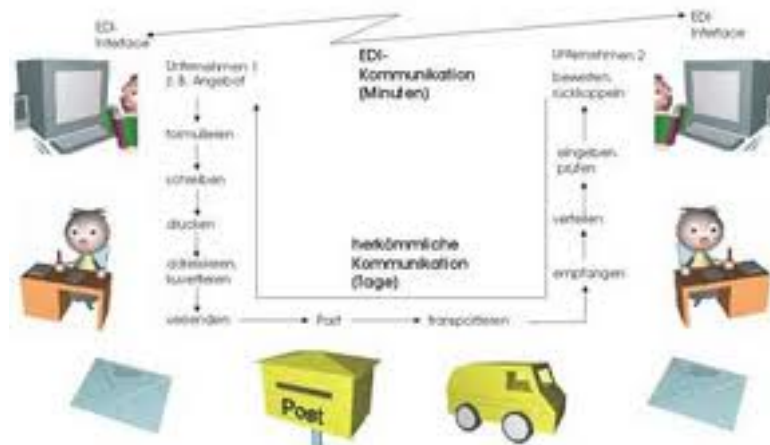


Abbildung 6: EDI-Kommunikation Beispiel.

Aber EDI bietet ein zusätzliches Vorteil, die Übersetzung. Jeder Benutzer arbeitet mit EDI auf ihrer Sprache und EDI übersetzt es. Das ist möglich, weil das Format das gleiche in allen Sprachen ist. Damit können die Unternehmen Übersetzungskosten sparen und auch Fehler vermeiden.

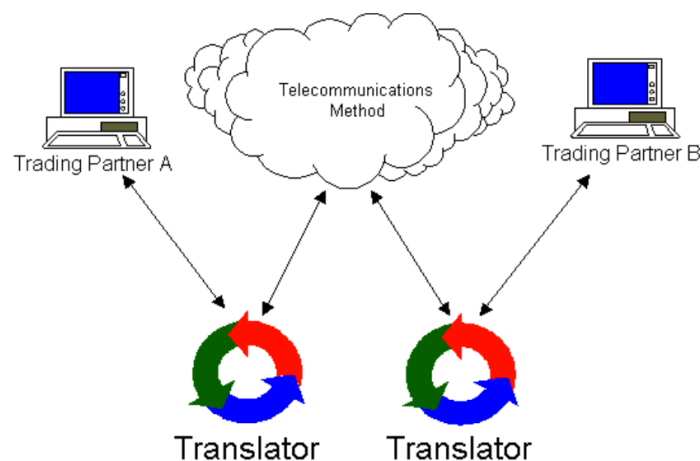


Abbildung 7: EDI normalisierte Sprache.

¹⁷ EDI: Elektronischer Datenaustausch (engl. *electronic data interchange, EDI*) bezeichnet als Sammelbegriff alle elektronischen Verfahren zum asynchronen, vollautomatischen Versand von strukturierten Nachrichten zwischen Anwendungssystemen unterschiedlicher Institutionen.

3.1.1.b) Herrschen die Ausgangslogistik

Das ist sehr wichtig die Koordination mit den Verkehrsunternehmen. Wenn die Kommunikation zwischen Unternehmen nicht flüssig und klar wäre, dann wäre der Produktionsplan nicht nützlich. Deswegen ist es auch ratsam die Daten mit den Verkehrsunternehmen zu teilen, um die Rohstoffe pünktlich zu bekommen. Diese Teilnahme eines dritten Unternehmens in dem Betrieb ist als „Outsourcing“¹⁸ bekannt. Das heißt, dass die Trägerdienste Zugang zu der Software auch haben müssen. Damit kennen sie im Moment welche Bewegungen der Rohstoffe nötig sind. Wenn Lieferanten, Produkthersteller, Kunden und Trägerdienste im Kontakt treten wird die Bewegung der Produkte optimal und Kosten werden gespart. Andererseits kann der Produkthersteller durch ein richtiges Beherrschen der Lieferkette die Ablieferungstermine verkürzen, was Pünktlichkeit bedeutet. Dadurch kann der Produkthersteller sich differenzieren und gleichzeitig Kosten sparen.

Eine andere Möglichkeit (normalerweise für große Unternehmen) ist eine eigene Verkehrskette zu benutzen, das heißt das Eigentum der LKWs zu haben.

3.1.1.c) Einfache Verpackungen zu benutzen

Obwohl es wie eine Kleinigkeit aussieht, gab es manchmal einige Verpackungen deren Auspacken sehr schwierig ist. Das kann schlecht für Produktionseffizienz sein, denn die Arbeiter verlieren viel Zeit mit unproduktiven Aktivitäten.

Außerdem steigern extravagante und komplizierte Verpackungen die Kosten, sodass der Endpreis höher ist.

3.1.1.d) Die Verträge mit den Lieferanten zu kontrollieren

Die Verhandlungen sollten hart sein, um gute Verträge zu erreichen. Durch langfristige Verträge bieten die Unternehmen bessere Bedingungen an. Trotzdem ist es notwendig, den Vertrag automatisch und periodisch zu kontrollieren, damit das Unternehmen überprüfen kann, ob die Bedingungen erfüllt sind. Andererseits muss der Lieferant nicht denken, dass er der einzige Lieferant ist: wenn nicht, könnte er die Preise erhöhen.

¹⁸ Outsourcing bzw. Auslagerung bezeichnet in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen. Es ist eine spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung, wobei Verträge die Dauer und den Gegenstand der Leistung fixieren. Das grenzt Outsourcing von sonstigen Partnerschaften ab.

3.1.1.e) Reales Beispiel: SUPERVALU. (Zusammenfassung aus Laseters¹⁹ „*Balanced Sourcing*“)

SUPERVALU ist eine Firma von den USA, die der billigste Lieferant für seinen Kunden sein wollte. Um das zu erreichen versuchten sie die Kosten seiner Lieferkette zu verkleinern. Dafür fragte SUPERVALU seinen Lieferanten welche Methoden benutzbar waren, um Geld zu sparen (z.B. „Electronic Data *Interchange* (EDI)“, Vorbestellungen oder Werksabholung).

Durch diese Methoden verkleinerte SUPERVALU die Kosten seinen Lieferanten um geringere Preise zu bezahlen. Deshalb könnte auch SUPERVALU seine Produkte an geringere Preise anbieten.

SUPERVALU förderte das Lieferanten-Gewinne-Programm, als ein System um die drei wichtigen Begriffe, in denen der Erzeuger die Kosten erspart, zu bewerten und zu klassifizieren: total integriertes EDI, mehr Effizienz in der Beschaffung und verbesserte Verteilung.

Nach einer Studie erfand SUPERVALU, dass sie ungefährlich 0,38 Dollars pro Kiste sparen könnten, was einen großen Wettbewerbsvorteil nach sich zieht.

Die Ersparnis wurde in drei Begriffe unterteilt:

- Von dem totalen integrierten EDI hängt der 20% den Sparoptionen ab. Durch EDI wird die Zeit die ein Hersteller braucht -um eine Bestellung zu bearbeiten- merklich reduziert. Es gibt weniger Service-Interaktionen mit den Kunden und weniger Verkaufsgespräche. Die Kosten für die Abwicklung von Zahlungen und die Erzeugung von Rechnungen wird auch reduziert.
- Die größere Effizienz in der Beschaffung brachte der 20% den Sparoptionen hervor, durch geringere Lieferanteninventar, Herstellungskosten und SUPERVALUs Inventar.
- Die verbesserte Verteilung verursachte der übrigen 60%. Durch Werksabholung wurde das Herstellerinventar entfernt, was bedeutet: ein frisches Produkt in dem Verkaufspunkt und geringere Kosten zur Entlastung und Lagerung.

Nachdem über die Strategie „Allgemeine Kostenführung“ geschrieben wurde, wird nun über die Differenzierung diskutiert.

¹⁹ Laseter, Timothy M. *Balanced Sourcing*. S. 301-309.

3.1.2. Beschaffung und Ausgangslogistik gegen Differenzierung

Durch Differenzierung suchen die Unternehmen mindestens eine Eigenheit seines Produktes, die es besonders interessant für die Kunden macht.

Anhand der folgenden Punkte sehen wir wie die Beschaffung wichtig für das Differenzierung werden könnte:

3.1.2.a) Die Einzigartigkeit einer Palette von Produkten aus einem bekannten Lieferante zu haben

Durch diese Strategie kann das Unternehmen viele Kunden gewinnen und das ist auch gut für den Lieferant, weil man einen guten Vertrag mit dem Unternehmen erreichen kann.

Einige Beispiele:

- Apple – FNAC²⁰ (Spanien, 2008): Das Produkt „Apple iPod Nano 4Gb“ wurde für 3 Monaten nur in FNACs Geschäfte verkauft.
- Adidas – Foot Locker (Europa, 2008): Das Mode-Linie „Chile’62“ aus Adidas wurde nur in Foot Lockers Geschäfte ausgestellt.
- McDonald’s – Heinz: Die Kunden können nur die beliebte Heinz Saucen in McDonald’s, sondern in anderen Fast Food Restaurants.

3.1.2.b) Durch die schnellste Kundendienste ein Wettbewerbsvorteil zu erreichen

Viele Kunden verfolgen einen schnellen Kundendienst normalerweise für Reparationen. Das ist problematisch, weil der Bedarf nicht stabil oder voraussehbar ist. So braucht das Unternehmen eine flüssige und schnelle Kommunikation mit dem Lieferant um die erforderliche Rohstoffe sofort zu erhalten.

3.1.2.c) Partnerschaft mit dem Lieferanten fürs After-Sales-Service

Durch *After-Sales-Service* haben die Unternehmen zwei Möglichkeiten um sich zu differenzieren.

²⁰ Die Fnac (das Akronym stand zunächst für „Fédération nationale d’achats des cadres“, dann, nach Öffnung für die breite Öffentlichkeit, für „Fédération nationale d’achats“) ist eine Handelskette, die sich auf den Vertrieb von Unterhaltungsprodukten (hauptsächlich Bücher, Tonträger und Unterhaltungselektronik) spezialisiert hat.

Einerseits können sie einen schnellen Kundendienst anbieten. Dafür brauchen sie eine schnelle Partnerschaft mit den Lieferanten, weil sie verschiedenen Teilen sofort im Moment brauchen. Das ist benutzbar für Produkte die nicht sehr wertvoll sind. Ein einfaches Beispiel ist ein Elektronikgeschäft wie MediaMarkt. Wenn man eine Kamera kauft aber es gibt kein Kabel in die Packung, soll die Laden schnell das Problem lösen. Deswegen haben diese Arten von Unternehmen eine gute Kommunikation mit den Lieferanten.

Für wertvolle Artikeln brauchen wir einen anderen Kundendienst. Die Kunden wollen keinen Schnellservice, sondern einen Qualitätsservice. Deswegen ist es sehr nützlich, dass das Unternehmen die Reparatur bei seinen Lieferanten abgeben könnte. Noch einmal anhand dem MediaMarkt Beispiel aber diesmal mit einem wertvolle Artikel (ein LCD-Fernseher): Wenn es ein technisches Problem gibt, bringt der Laden die Reparatur zum Hersteller. Auf diese Weise sollte das Problem besser repariert werden und die Kunden werden besser zufrieden gestellt mit dem Kundendienst, obwohl die Reparatur ein bisschen länger wird.

3.1.2.d) Bekannte Maschinen zu benutzen

Manchmal brauchen die Kunden ein Qualitätsservice. Deshalb ist werben eine gute Strategie, dass das Unternehmen mit die beste Maschinen arbeitet. Deswegen muss das Unternehmen gute Beziehung mit den Maschinenlieferanten haben, um solche Rabatte und gute Reparaturservice zu erhalten.

Ein sehr klares Beispiel ist eine Kopieranstalt. Diese Art Laden haben unterschiedliche Kunden: Die Mehrheit suchen schnelle Kopierer, so das Geschwindigkeit hat Vorrang vor Qualität hat. Aber es gibt auch andere Kunden die Präzision suchen. Sie sind zum Beispiel die Architekturstudenten die große Pläne drucken müssten. Dafür brauchen sie Erst-Qualität Plotters. Deswegen wird eine Kopieranstalt mit guten Maschinen unter den Studierenden sehr bekannt und beliebt.

3.1.2.e) Die Qualität den Lieferanten ist ein Starkpunkt

Einige Unternehmen benutzen diesen Begriff als Anspruch. Sie machen ein Endprodukt der eine Umwandlung den Rohstoffe ist. Sie fügen kaum Wert hinzu, sodass die Qualität von der Qualität des Rohstoffs abhängt. Das kann man sehr klar in den Restaurants bemerken:

- Bio-Restaurant: Bio-Restaurants machen einfache Menüs und sie sind nicht so billig. Die Kunden könnten die gleiche Speise zu Hause an billiger kochen. Trotzdem sind diese Art Restaurants immer mehr in Mode. Hier ist die Differenziation die Qualität den Produkten. Bio-Restaurants benutzen Lebensmitteln die aus biologische Herkunft stammen und frischer und gesunder als im Supermarkt sind. Aus diesem Grund haben die Kunden kein Problem damit, ein bisschen mehr zu bezahlen.

- Burger King: Der allgemeine Gedanke über Fast Food ist, dass dort man nicht reale Fleisch essen kann. Deswegen haben Burger Kings Werbungen „100% Rindfleisch“ gesagt.

Sobald über Beschaffung und Ausgangslogistik gesprochen wurde, wird nun über den nächsten wichtigen Punkt der Wertkette diskutiert: die Technologieentwicklung.

3.2. Die Technologieentwicklung

Es ist klar, dass die Technologie schon immer der Motor der Entwicklung war. In den letzten Jahren wurde die Effizienz der Systeme durch Technologieentwicklung sehr viel steigert. Jetzt ist die Erzeugung des Produkts einfacher, schneller, billiger und, vor allem, besser.

Wie in dem vorherigen Abschnitt wird zuerst die Strategie „Allgemeine Kostenführung“ erzählt, und danach „Differenzierung“.

3.2.1. Technologieentwicklung gegen allgemeine Kostenführung

Heutzutage werden viele neue Maschinen und Kommunikationssystemen erfunden, womit die Produktionskosten niedriger sind. Aber es gibt ein schwerwiegendes Problem mit diesen neuen Ressourcen: die Erstinvestition. Die Unternehmen sollten sich bemühen, die neuen, teureren Methoden zu implantieren. Wenn die Entscheidung gut geplant ist, erholen sich die Unternehmen ganz schnell von dieser Erstinvestition. Ab diesen Punkt könnten sie - durch seinem mehr effizient Produktionssystem - entweder die Preise niedriger machen oder eine große Gewinnspanne haben.

Aber die Benutzung der Technologie bietet viele andere Möglichkeiten an, um die Kosten zu senken. Folgenden werden hier präsentiert.

3.2.1.a) Ressourcen umleiten oder sparen

Wegen der Effizienz gewinnen die Unternehmen Zeit und Produktivität. Deswegen sparen sie Geld und Personalressourcen. Zu diesen Ressourcen haben die Unternehmen zwei Möglichkeiten: entweder zahlen sie, um etwas anderer zu machen, oder seine Lohn sparen.

Einige Beispiele:

- Aldi Kassen.

Aldi-Produkte haben den Barcode auf der Unterseite des Pakets. Zusammen mit der Tatsache, dass optische Scanner sehr zuverlässig sind, könnten die Kassierer sehr schnell berechnen. Deshalb braucht Aldi weniger Personal als andere Supermärkte.

- Ryanair Flugzeuge.

Ryanair renoviert seine Flugzeuge alle zwei Jahren. Dadurch brauchen sie keine Wartung machen. Die Kosteneinsparung wird genutzt um die Preisen zu minimieren.

3.2.1.b) Die Kunden in der Kette zu integrieren

Einige Unternehmen installieren neue Methoden um seine Arbeit nach den Kunden zu erholen. Das ist aber nicht möglich in allen Betrieben. Einfache Beispiele sind Fluggesellschaften (durch Check-in Online) oder Supermärkte wo die Kunden machen die Arbeit von den Kassierern machen (z.B. TESCO²¹ Supermärkte in UK).

3.2.1.c) Probleme zu lösen

Die Technologieentwicklung erlaubt einige Probleme zu lösen, die Kosten für das Unternehmen sind. Diese Probleme könnten sehr unterschiedlich sein. Um alle diese Probleme zu lösen, ist Technologieentwicklung sehr wichtig.

Mit der Hilfe eines Beispiels wird dieser Begriff ein bisschen klarer: Aldi Supermärkte hätten ein Problem mit den Einkaufswagen. Einige Kunden haben die Einkaufswagen genommen und nicht zurückgegeben. Dafür haben sie ein System in den Räder installiert, womit die Räder blockiert werden, wenn der Wagen aus dem Supermarkt gefahren ist.

Das Unternehmen muss Lösungen auf die Veränderungen den Kunden, Markt, Gesellschaft und anderen Faktoren wie das selbst Unternehmen und die Entwicklung finden.



Abbildung 8: Technologiemanagement-Strategie.

²¹ Tesco ist eine britische, weltweit vertretene Supermarktkette. Tesco ist die größte Handelskette in Großbritannien und die viertgrößte weltweit hinter Wal Mart (USA), Carrefour (Frankreich) und Metro (Deutschland).

3.2.1.d) Bessere Verwaltung von Bestellungen und Verkauf

In den letzten Jahren werden viele neue Methoden erfunden, wie Software die die Lieferanten und die Kunden verwenden, Überwachungssysteme für Waren, oder Codes um die Rückverfolgbarkeit von Produkten zu kontrollieren und die Referenzen zu Produkten zu sammeln.

Wie schon früher erklärt wurde, können die Informationstechnologien helfen, die Kosten zu senken. In der nächsten Abbildung kann man sehen welche Abteilungen ein ERP-Software²² kontrolliert. Das ERP-Interface erlaubt jemand verschieden Abteilungen konsultieren. Deswegen gibt es Versicherungssysteme, so jemand nur seine betrieblichen Abteilungen besuchen kann. Zum Beispiel ein Lieferant kann nur die Bestandsliste sehen.



Abbildung 9: ERP-Interface Möglichkeiten.

3.2.1.e) Verbesserung der Qualität der Eigenmarken

Eigenmarken bieten Produkte mit immer besserer Qualität. Dort spielt Technologieentwicklung eine sehr wichtige Rolle. Große Investitionen in Maschinen und Laboren erlauben die Qualität zu verbessern ohne weitere Kosten zu addieren. Diese Strategie hat ein klares Beispiel in Mercadona²³ Supermärkte aus Spanien. Sie haben in den letzten zehn Jahren viele neue Werke aufgebaut, wo die Eigenmarken gefördert werden. Das Ergebnis ist eine breite Palette von hochwertigen Produkten zu niedrigen Preisen. Die Kun-

²² Enterprise Resource Planning (ERP, „Planung [des Einsatzes/der Verwendung] der Unternehmensressourcen“) bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzusetzen und somit die Steuerung von Geschäftsprozessen zu optimieren.

²³ Mercadona S.A. ist die größte Supermarktkette in Spanien mit Hauptsitz in Valencia. In 46 der insgesamt 52 Provinzen des Landes gibt es 1266 Filialen (Stand 25. Februar 2010) mit durchschnittlich 1300 Quadratmetern Verkaufsfläche.

den finden die Qualität dieser Produkte auf den gleichen Niveau wie die bekannten Marken, sie kaufen die billigsten. Auf diese Weise wurde Mercadona sehr groß in den letzten fünf Jahren.

Mercadona ist jetzt die am schnellsten wachsende Unternehmen der Lebensmittelbranche in Spanien und im Jahr 2005 war die eine die in der Welt mehr Wachstum hatte.

Diese waren die vorgeschlagenen Möglichkeiten um Kosten zu sparen, durch Technologieentwicklung. Im Folgenden wird präsentiert, wie ein Unternehmen durch Technologieentwicklung sich differenzieren kann.

3.2.2. Technologieentwicklung gegen Differenzierung

Die Technologieentwicklung kann auch natürlich ein Weg zur Differenzierung sein. Die Technologieentwicklung erlaubt viele Arten um Kunden und Lieferanten zu überzeugen. Im Großen und Ganzen erleichtert es die Interaktion zwischen Unternehmen und Lieferanten und zwischen Unternehmen und Kunden. Durch Technologieentwicklung wird die Kommunikation beeinflusst, die Sammlung und Lieferung von Waren pünktlicher, die Informationskanäle verbessert und das Kunden-Service schneller gemacht.

In die folgenden Punkte werden einige Methoden präsentiert:

3.2.2.a) Kundenzufriedenheit

Die Differenziation des Produktes ist nur möglich wenn die Kunden zufrieden mit dem Einkauf sind. Nur bei dieser Kondition werden sie teurere Preise bezahlen. Deswegen erhalten die Waren manchmal Eigenheiten die nichts mit der originellen Funktion zu tun haben. Ein klares Beispiel ist ein Auto. Immer mehr übernehmen Autos elektronische Geräte um die Bequemlichkeit des Fahrers zu erhöhen, wie die elektrische Fensterheber, der Geschwindigkeitsgrenzer, usw.

3.2.2.b) Prestige

Durch die Technologieentwicklung kann ein Unternehmen seine Produkte so verbessern, dass sie die besten in dem Sektor sind. Das ist nur möglich, wenn es Innovation und Entwicklung gibt, was Technologie heißt. Das beste Beispiel ist Apple. Sie hatten ein unterschiedliches Produkt (Apple Computern) aber Microsoft war viel stärker als Apple. Trotzdem hat Apple durch Innovation und Technologieentwicklung neue Produkte erfunden, bzw. iPod und MacBook. Jetzt ist Apple ein Referent in der Industrie des Computers, Laptops, Mp3s, Mp4s und 3G Handys.

3.2.2.c) Geschwindigkeit des Services

Eine andere nützliche Eigenheit eines Unternehmens um sich zu differenzieren ist den schnellsten Service in dem Sektor zu haben. Einige Produkte brauchen einen schnellen Service aber sie brauchen auch Qualität und Präzision. Die Technologieentwicklung kann ein entscheidender Faktor sein. Das wird besser erklärt mit einem Beispiel aus dem Alltag.

Wenn ein Auto kaputt geht, hat der Besitzer zwei Möglichkeiten:

- Man kann das Auto zu der üblichen Autowerkstatt fahren. Dort hat man die Arbeiter seit lange kennen gelernt und man weiß, dass sie ganz gut aber ein bisschen langsam arbeiten. Hier sind die Arbeitskraftpreisen nicht zu teuer.
- Man kann das Auto zu einer modernen Autowerkstatt fahren. Man hat die Arbeiter nie kennen gelernt, aber dort haben sie neue Werkzeuge, die sind extrem schnell. Deshalb ist diese Werkstatt teurer als die erste.

Man kann dann sehen, dass durch Technologieentwicklung die zweite Werkstatt viele neue Kunden (die Geschwindigkeit suchen) erreichen wird.

3.2.2.d) Qualität für was Qualität braucht

Für verschieden Geschäfte ist Qualität das einzig wichtigste. Technologieentwicklung erlaubt bessere Qualität immer zu erreichen. Das Problem ist, dass diese Entwicklung normalerweise sehr teuer ist. Deshalb können die Unternehmen manchmal seine Ressourcen nicht zu entwickeln. Deswegen sollten die Unternehmen dieser Sektoren gute Verträge mit den Lieferanten haben, um seine Maschinen, Rohstoffe oder Ressourcen zu renovieren.

Wir kommen wieder mal zu dem Beispiel der Kopieranstalt. Manchmal braucht man einen Service, das die beste Qualität anbietet. Wenn sie ein besonderes Nische im Markt besetzten wollten, brauchten sie große Plotters, die schnell und präzis drücken können. Dadurch können sie sich differenzieren und seine Kunden bedienen.

3.2.2.e) Einziges und eigenes Design

In den letzten Jahren ist die Online-Shopping Tendenz in Mode gekommen. Das war möglich wegen der technologischen Entwicklung. Durch Online-Shopping ist das Shopping einfacher und bequemer und die Firmen können sich dadurch differenzieren. Das ist auch eine Methode, indem die Kunden kommen in der Lieferkette direkt rein. Erst spielten die Kunden die Rolle des Verkäufers und erlaubten die Möglichkeit von keiner Laden zu haben. Jetzt andere Rollen der Lieferkette ist in einige Geschäfte umtauscht. Ein Beispiel ist Design. Firmen wie Nike haben schon das Design seinen Kunden übertragen. Durch Internet kann

man seinen eigenen und einzigen und einzigartigen Sportschuh und Klamotten bilden und kaufen. Danach müssen die Kunden einfach in seinen Häuser auf seine Produkte warten.

Nach diese Erklärung zur Differenzierung in Technologieentwicklung kommen wir in dem nächstem Punkt: das Personalwirtschaft.

3.3. Personalwirtschaft

Für alle den Firmen (welcher Betriebsgröße oder Strategie des Geschäfts) ist die Motivation des Arbeiters hochwichtig. Der Arbeiter muss bemerken, dass er ein Eckpfeiler des Prozesses ist. Aus einen großer Blick ist das auch sehr wichtig mit den Lieferanten und Kunden: sie sollten denken, dass kein gutes Endprodukt ohne seine starke Arbeit möglich ist.

Dafür kann die Investition in Personalwirtschaft sehr nützlich sein, aber es gibt ein Gefahr: man muss Motivation und Überbewertung nicht miteinander verwirren. Durch Motivation arbeitet man deutlicher. Hingegen kann man bei Überwertung sich entspannen, was unnützlich ist.

Über Personalwirtschaft wird es aber wenig in dieser Arbeit gesprochen, weil die Motivationstaktiken notwendig sind, egal welche Strategie das Unternehmen führt. Die Motivation den Arbeiter ist dann wichtig um die Produktivität zu halten, aber andere Vorteile könnten durch der Personalwirtschaft erreicht. Eine gute Personalwirtschaftorganisation erlaubt verschiedenen Kosten minimieren, egal der Sektor des Unternehmens und seine Strategie. Dafür ist es sehr wichtig die Kosten der Personalwirtschaft verteilen. In der nächsten Abbildung kann man ein Beispiel davon sehen.



Abbildung 10: Personalwirtschaftskostenteilung.

In die folgenden Punkte kann man sehen, wie das Personalwirtschaft zu der Kostenersparung oder Differenzierung helfen kann.

3.3.1. Personalwirtschaft gegen allgemeine Kostenführung

Wie in alle Abteilungen eines Unternehmens, kann man durch das richtige Personalwirtschaftmanagement sparen. Hier werden einige Räte vorgeschlagen:

3.3.1.a) Keine fixe Löhne bezahlen

Um die Arbeiter zu motivieren, ist ein System mit variabler Entlohnung benutzbar. Das heißt: je besser der Arbeiter arbeitet, desto mehr verdient er.

Eine sehr nützliche Methode damit die Produktivität des Unternehmens auf dem üblichen Niveau steht ist, ein Teil des Gehalts variable festzusetzen. Damit kann das Unternehmen eine den zwei nächsten Vorteile erreichen:

- Alle die Arbeiter werden stark arbeiten um sein ganzes Gehalt zu schaffen.
- Wenn die Produktivität nicht steigt, weil es unbenutzte Ressourcen gibt, werden die Arbeiter nur den fixe Teil des Lohnes bekommen.

3.3.1.b) Überfließende Einrichtungen minimieren

Manchmal ist eine gute Idee Geschenke zu den Arbeiter geben. Aber man soll in dem richtigen Moment das machen. Gleichfalls müssen Einrichtungen -wie ein Auto schenken- nur für die Arbeiter die sich bemühen sein. Egal ist die Hierarchie; das wichtigste ist, die Arbeiter die seit lang arbeiten zu belohnen.

3.3.1.c) Das Essen im Arbeitsplatz anbieten

Eine Kantine in dem Gebäude haben ist eine Möglichkeit für große Unternehmen. Dadurch können sie Geld und Arbeitszeit gewinnen. Geld verdienen ist ganz klar: sie können billige und günstige Essen anbieten. Womit werden die Arbeiter mit Sicherheit dort essen. Andererseits, wenn die Arbeiter ins Gebäude essen, verträdeln sie weniger Zeit, so das Arbeitzeit wird vergrößert.

3.3.2. Personalwirtschaft gegen Differenzierung

Durch eine gute Personalwirtschaftspolitik kann ein Unternehmen allgemeine Anerkennung erreichen. Dadurch kann die Firma besser aussehen und damit kann sie neue Kunden gewinnen. Zu diesem Ruhm zu verdienen, können verschiedene Strategien durchgeführt werden, wie zum Beispiel:

3.3.2.a) Die Arbeiter sind das wichtigste

Das Unternehmen muss sich um seinen Arbeiter kümmern. Dafür sollten die Entlohnungen hoch sein, die Möglichkeit ein Auto anbieten oder ein wertvolles Geschenk für Weihnachten geben. Dadurch fühlen die Arbeiter sich voll mit der Arbeit, dass sie machen.

3.3.2.b) Gute Arbeitsatmosphäre

Eine andere Möglichkeit wäre eine gute Atmosphäre in den Arbeitsplatz zu stellen. Die Arbeiter arbeiten viel besser wenn sie sich ein Teil eines Teams fühlen. Sie sollten denken, dass sie alle zusammen für das gleiche Ziel arbeiten. Um das zu erreichen ist es benutzbar Aktivitäten in Gruppe zu organisieren, wie zum Beispiel das Weinachtabendessen oder ein besonderen guten Raum für die Pausen in den Arbeitsplatz zu haben.

Andere gute Ideen sind diese die das Leben des Arbeiters einfacher machen, wie zum Beispiel eine kostenlose Kantine zu haben wo sie essen können oder sein eigenes Essen dort wärmen und essen können.

Zum Schluss ist es auch nützlich die Freundschaften außer dem Arbeitsplatz zu promovieren. In andere Länder (wie Großbritannien) treffen sich die Arbeiter normalerweise am Freitag nach der Arbeit um etwas zu trinken und essen.

3.3.2.c) Auf das Aussehen gegen Kunden und Lieferanten achten

Es ist sehr wichtig, dass die Lieferanten und Kunden gemütlich während den Besprechungen sich fühlen. Deswegen ist es nicht nur wichtig den Inhalt der Versammlung, sondern auch das Klima. Wenn sich das Unternehmen mit seine Lieferanten und Kunden trifft, sollen alle die Details überlegt werden.

Das benutzt man normalerweise mit den Kunden schon, aber fast nie mit den Lieferanten. Man muss sich sorgen denn, je enger die Beziehung mit den Lieferanten, desto besseren Verträge sind möglich zu erreichen.

Sobald haben wir gesehen, die Möglichkeiten damit das Unternehmen mehr Kunden durch einem guten Management der Personalwirtschaft erreichen kann. Zunächst wird die Unternehmensinfrastruktur beschrieben. Man wird merken, dass Unternehmensinfrastruktur nur im Abschnitt 3 ist, obwohl die Unternehmensinfrastruktur sehr wichtig ist. Der Grund ist, dass Unternehmensinfrastruktur sehr unterschiedlich zwischen Arte von Unternehmen ist (bzw. Sektor, Dienstleistung oder Produkthersteller, Betriebsgröße). Dann wird es vorausgesetzt, dass keinen wahren Abschluss getroffen wurde.

3.4. Unternehmensinfrastruktur

In der Mehrwertskette differenzieren wir zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Das Unternehmensinfrastruktur umfasst viele verschiedene Funktionen der Kette: Lieferanten, Vertriebe, Produktion, Marketing, Buchführung, Support, usw.

Je nach Größe und Bestrebung der Infrastruktur, die Ebene der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wird anders sein. Wenn das Unternehmen seine interne Abteilungen verbessern will, wird die Infrastruktur kleiner und einfacher als in dem Fall, dass das Unternehmen mit Lieferanten und Kunden im Kontakt bleiben will (bzw. Daten oder Netze teilen).

Ein anderer wichtiger Faktor für den Beschaffungsbereich der Infrastruktur ist die Geschäftsstrategie die das Unternehmen durchführen möchte.

Die Unternehmensinfrastruktur sollte keine geschlossene Sektion sein. Dagegen sollte die Infrastruktur in der Umgebung des Unternehmens sich integrieren. Damit hört das Unternehmen die Bedürfnisse des Markts, der Wettbewerb und den Investoren. Diese Bedürfnisse sind die Betriebszielen des Unternehmens, d. h. das wichtigste Input für die Operationenabteilung. Die Funktion der Unternehmensinfrastruktur ist diese Begriffe nehmen um die gewünschte Produkte oder Dienste zu liefern.

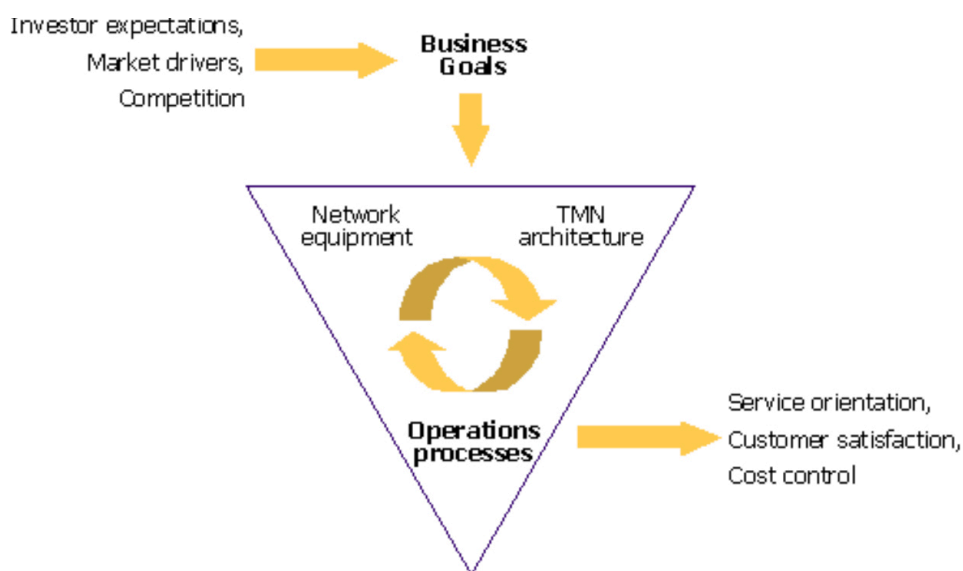


Abbildung 11: *Business Prozess Engineering* in der Telekommunikation, Thomas Bez (1999).

3.4.1. Unternehmensinfrastruktur und allgemeine Kostenführung

Obwohl die Unternehmensinfrastruktur teurer ist, muss ein Unternehmen - das Kosten sparen will - die Investitionen in Infrastruktur auf der Seite lassen.

Dank der Zusammenarbeit den Unternehmen kann die Unternehmensinfrastruktur sehr nützlich sein, wenn sie geplant ist. Dadurch können die Unternehmen Geld verdienen, wenn die optimale Infrastruktur für die Aktivitäten existiert. In diesen Situationen können die Unternehmen seine Funktionen nach Lieferanten oder Kunden übertragen.

Beispiel: Amazon.com.

Amazon ist eine Online-Lade. Sie können viele verschiedene Produkte verkaufen, aber sie habe keine Logistik um die Produkte zu liefern. Als ein Netz zu bauen wäre zu teuer und es erforderte die Kenntnisse, hat Amazon mit UPS ein Handelsabkommen: Amazon verkauft und UPS liefert.

3.4.2. Unternehmensinfrastruktur und Differenzierung

Eine gute Unternehmensinfrastruktur ist diese die alle die Prozessen den verschiedenen Abteilungen mit dem gleichen Ziel verbindet. Deswegen hängt die Größe der Infrastruktur von der Größe des Unternehmens ab.

Die Unternehmensinfrastruktur eines kleinen Unternehmens ist nicht zu kompliziert. Auf diesen Fall gibt es nicht zu viele Support Aktivitäten, der Zahl den Käufe und Verkäufe ist nicht riesengroß und die Marketing und Buchführung Abteilungen sind klein. Deswegen hat Differenzierung für kleine Unternehmen wenig zu tun mit der Infrastruktur, weil es nicht schwierig alles in Ordnung zu haben ist.

Ganz anders sind die Möglichkeiten für große Unternehmen. Da sie ein kompliziertes Netz von Lieferanten und Kunden haben, soll die Infrastruktur sehr effizient sein. Außerdem haben normalerweise verschiedene Produkten, was verschiedene Produktionslinien und Rohstoffen heißt, und deshalb wird die Lieferkette komplizierter. Deswegen soll die Infrastruktur. Erleichterungen für die Drittel-Unternehmen einbringen. Wenn nicht, ist keine Differenzierung durch Unternehmensinfrastruktur möglich.

Auf jeden Fall ist es nicht nur wichtig, dass das Unternehmen die perfekte Infrastruktur hat. Die Unternehmen die zusammenarbeiten sollen total integriert in der Infrastruktur sein, auch in den Fällen des rechtzeitige „*Outsourcing*“. Als es schon gesagt wurde, ist es unmöglich die Geschäftsstrategien durchzuführen, falls alle den Partner nicht zu dem gleichen Punkt gekommen sind.

In dem nächsten Abschnitt wird die interne Logistik präsentiert. Die Eingangslogistik ist sehr wichtig für alle den Unternehmen, aber wenigen strategischen Aktionen außer der Kostenersparung können genommen sein. Deswegen wird es einfach die Kostenersparung in der Eingangslogistik erzählt.

3.5. Eingangslogistik

Die Eingangslogistik ist ein Prozess womit operativen Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens sammeln und damit zu ein Teil der Wertkette Aktivitäten bringen. Dadurch können mehr bedeutende Möglichkeiten vorgeschlagen sein, für den Erwerb mehr Wettbewerbsvorteile zu innerhalb Logistik-Aktivitäten des Unternehmens zu verbessern.

Die gute Führung der Eingangslogistik ist sehr wichtig um die Kosten zu senken. Die Eingangslogistik reguliert alle die Operation in einem Unternehmen von der Ankunft der Rohstoffe bis dem Ausgang von dem Endprodukt. Das heißt, dass die Eingangslogistik die folgenden Begriffe organisieren sollte:

- Ankunft der Rohstoffe.
- Speicherung der Rohstoffe.
- Layout der Elemente der Produktion.
- Inventar.
- Analyse von Fehler der Maschinen.
- Analyse von Fehler in der Produktion (Qualitätstest).
- Instandhaltung von Maschinen, Zwischenprodukten und fertige Produkten.
- Flussdiagramm des Produktionsprozesses.
- Auslieferung des fertigen Produkts

Diese Begriffe sind unterschiedlich zwischen Geschäftarten. Es kommt auf den Produktionsprozess an, ob es möglich ist, alle diese Begriffe zu verbessern. Einige Unternehmen haben einfache Logistiksysteme, weil seine Aktivitäten kaum Platz und Rohstoffe brauchen (z.B. Unternehmen des Dienstleistungssektors). Aber auf jedem Fall versuchen alle die Unternehmen seine Kosten durch die richtige Führung der Eingangslogistik zu senken.

Die Eingangslogistik konzentriert die Aktivitäten die für die Gründung der Fluss von Materialien und Informationen übernehmen. Damit wird ein System der Verwaltung von Ressourcen und Anforderungen geschaffen, um an das richtige Maß zu gewährleisten, mit den niedrigsten Kosten wie möglich. Je mehr Effizienz der Eingangslogistik, desto größere Wettbewerbsvorteile für den Unternehmen.

Die Aktivitäten die höheren Kosten für das Unternehmen generieren sind Transport und Inventar. Der Bereich Transport ist notwendig für alle Unternehmen, da es wichtig ist, dass die Bewegung und der Vertrieb ihrer Erzeugnisse, Rohstoffe oder Bauteile unter Berücksichtigung sind. Aber die Bewegung von

Materiellen oder Produkten erzeugt keine Gewinne jeglicher Art. In anderen Sektoren sind Bestandskontrollen nötig, weil die Produkte üblicherweise nicht sofort nach den Herstellungsprozess verkauft werden. Dies ist ein wichtiger Teil der inländischen Logistik, was ein Zwischenschritt zwischen Produktion und die daraus resultierende Nachfrage ist. Das Ziel der Vorräte steht auf die Bereitstellung der erforderlichen Flexibilität der Produktion und Logistikbereich brauchen. Der Inventarprozess erhöht die Kosten von Operationen, weil es einen Raum einnimmt und auch eine angemessenen Ausstattung und zusätzliche Ausrüstung braucht.

Es ist möglich, diese Aktivitäten auf dem wertvolles Niveau mit Hilfe der Eingangslogistik-Tools zu bringen. Sie haben einen Einfluss auf die Reduzierung der durchschnittlichen Fehler und Mängel, was die Notwendigkeit reduziert, Sicherheit Verhaltensregeln falls Qualitätsprobleme aufzubauen. Auf der anderen Seite können wir hinzufügen, dass wenn wir das Niveau von Abfällen senken, desto geringer die Kosten für neue Eingaben um wieder zu produzieren werden.

Auf alle diesen Grunde wäre es sehr schwierig, dass ein Unternehmen zur diesen Begriff sich differenzieren könnte.

Trotzdem kann ein Unternehmen durch Aktionen in anderen Abteilungen sich differenzieren, wie zum Beispiel in den Operationen. Zuerst wird es erklärt was man unter den Name Operationen versteht, und danach werden die möglichen strategischen Maßnahmen den Operationen präsentiert. Man wird merken, dass allgemeine Kostenführung und Differenzierung Strategien zusammen erklärt werden.

3.6. Operationen

Die Abteilung die Operationen heißt, ist wo die Aufgaben im Zusammenhang mit der Produktion von Endprodukten für die Kunden stattfinden. Dafür sind die folgende Aktivitäten durchgeführt: die Gestaltung der Planung der Produktion, Planung und Produktionssteuerung, Lagerhaltung, Qualitätskontrolle, usw.

Normalerweise ist im Falle von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes dieser Sektor als „Produktion“ bekannt. Das Konzept von Operationen ist in dem Fall der Produktion von Dienstleistungen als „Operationen“ bekannt. Man kann dann feststellen, dass die Hauptfunktion der Bereich den Operationen auf alle Ressourcen eines Produktionssystems verpflichtet, die Waren und Dienstleistungen zu verwalten.

Die Ressourcen des Produktionssystems sind:

- **Produktionsanlage:** Das ist der Ort wo die Produktion von Waren oder Dienstleistungen der Organisation stattfindet. Im Falle eines Restaurants ist die Anlage nur das Restaurant, das heißt der Ort wo es die Produktion der angebotenen Dienstleistung für die Kunden führt.

- Die Leute: Dieser Fall bezieht sich auf alle Beschäftigten des Unternehmens, d.h. die Arbeiter und Ingenieure im Falle einer Fabrik, die Friseure in einem Schönheitssalon oder Kellner und Köche in einem Restaurant.
- Die Parteien: Sie beziehen sich auf Rohstoffe, Wasser, Strom... alles notwendig um ein Produkt zu herstellen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Zum Beispiel, die Haut, der Kleber, die Sohlen die erforderlich sind um Schuhe zu machen; oder Lebensmittel, Geschirr, Wasser, Strom und Gas im Falle eines Restaurants.
- Fertigungsverfahren: Auf den Satz von Tätigkeiten oder Maßnahmen beziehen sich auf Herstellung der Waren oder Dienstleistungen.
- Systeme für die Steuerung und Planung der Produktion.

Aber wie könnten die Operationen helfen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen?

Diese Frage dazu kann man gerne sagen, dass ein Hauptziel ist: „Waren oder Dienstleistungen von höheren Qualität zu produzieren, mit die wenigsten Kosten.

Dieses Ziel ist eines der wichtigsten Ziele jedes Unternehmens und das ist unerlässlich damit das Unternehmen in einem so wettbewerbsorientierten Welt in der wir leben gelingt. Dies ist vor allem durch gutes Management aller Ressourcen erreicht.

Wegen der Eröffnung den internationalen Märkte müssen die Unternehmen heutzutage nicht nur zur Qualität konkurrieren, sondern auch zum Preis und zu den dazugehörigen Dienstleistungen. Operationen spielt eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang: es ist zum großen Teil für die Qualität der Produkte verantwortlich. Es kann auch einer Reduzierung der Preise auslösen, durch eine Minderung den Produktionskosten. Außerdem kann auch den Service zu den Kunden verbessern sein (z.B. bei kürzere Lieferzeiten).

Alle die Aktivitäten in Operationen sind wichtig für den Preis den Produkten oder Dienstleistungen, und auch für das Aussehen. Deswegen spielt auch die Lieferkette eine wichtige Rolle: Wir sollten mögliche Bedarfe nach unsere Lieferanten bitten. Wir sollten den Bedarf von den Kunden befriedigen. Dafür ist es notwendig, dass die nächsten Aktivitäten gut funktionieren.

- Aktivitäten in Bezug auf Design oder Re-Design von Fertigungsprozessen.
- Aktivitäten in Bezug auf Design oder Re-Design seiner Anlagen, wie z.B. Gestaltung der Kapazität der Anlage, Lage und räumliche Anordnung der Maschinen und Anlagen.
- Aktivitäten im Zusammenhang mit der Produktionsplanung.
- Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Kauf von Rohstoffen und Bestandsführung.
- Aktivitäten im Zusammenhang mit der Qualitätskontrolle von Produkte und Prozessen.

-
- Aktivitäten auf die kontinuierliche Verbesserung des Produktionssystems. Außerdem hinaus Tätigkeiten wie Wartungs- und sonstige Unterstützung.

Operationen versucht diese Aktivitäten zu koordinieren und zu herrschen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

3.6.1. Operationen gegen die Strategien

Der Manager arbeitet über dem Transformationsprozess und er muss über Effizienz und Effektivität entscheiden.

Diese Entscheidungen können entweder strategische oder taktische sein:

- Strategische Entscheidungen: Einfluss auf die Gestaltung der Operationen Funktion.
- Taktische Entscheidungen: Bezogen auf die Nutzung einer bestehenden Betrieb.

Man muss erinnern, dass was heute taktisch ist, kann in der Zukunft strategisch sein (z.B. eine *Just-in-Time*²⁴ Strategie).

Die Abteilung Operationen muss dann dem Unternehmen helfen, mehr wettbewerbfähig zu sein. Dafür sollten die Entscheidungen der Operationenabteilung vereinbar mit den Entscheidungen von anderen Abteilungen sein. Deswegen hängt die Strategie den Operationen von der allgemeinen Richtung damit alle die strategischen Entscheidungen des Unternehmens getroffen sind (Kostenführung, Differenziation, Marktsegmentierung, usw.). Um das zu erreichen ist es sehr nützlich ein Modell damit das Unternehmen die guten Entscheidungen (die Wettbewerbsvorteile mitbringen) trifft. Dieses Modell soll sich um diesen Begriffe kümmern.

- Anpassung an die Umgebung.
- Operative Entscheidungen.
- Entscheidungen im Einklang mit: Mission des Unternehmens, Wettbewerbsvorteile, wirtschaftliche Ziele und Geschäftspolitik.

Die Entscheidungen der Operationenabteilung müssen auch mit der Geschäftsstrategien zustimmen, das heißt wie soll das Unternehmen im Markt bewerben. Somit folgen die strategischen Entscheidungen der Operationenabteilung die Entscheidungen des ganzen Unternehmens. Diese Entscheidungen der Operationenabteilung sollen eine zwischen verschiedene Strategiemöglichkeiten wählen:

²⁴ Just-in-time-Produktion (kurz: *just in time*, *JIT*) oder auch bedarfssynchrone Produktion bezeichnet eine Produktionsstrategie, die als Ziel die Schaffung durchgängiger Material- und Informationsflüsse entlang der Lieferkette (engl. *Supply Chain*) verfolgt und zur schnelleren Auftragsbearbeitung sowie Auftragsflüssen führen soll. Sie basiert auf einer interorganisatorischen Prozessbetrachtung.

- Kosten zu sparen.
- Qualität zu verbessern.
- Lieferzeit zu optimieren.
- Flexibilität gewinnen.

Die strategischen Entscheidungen sollten unter Berücksichtigung der Ressourcen (die Arbeiter, die Technologie und die Rohstoffe) und Ziele (Kostenführung, Differenziation, Flexibilität (Just In Time) und Marktsegmentierung) sein.

Zum Schluss muss man erinnern, dass die Differenzierung Strategie nicht auf das Unternehmen sich fokussiert werden, da es müssen die gesamte Lieferkette um das gewünschte Produkt erhalten betrachten werden.

So haben wir gesehen, dass die möglichen Aktionen den Operationen in der Richtung der ganzen Lieferkette sein sollen. In dem nächsten Punkt wird der Kundendienst beschrieben, was ein bisschen mehr unabhängig von der Lieferkette ist.

3.7. Kundendienst

Der Kundendienst ist sehr wichtig für die Unternehmen von allen Sektoren. Natürlich ist es wichtiger für die Unternehmen denen Betrieb eine Dienstleistung ist, aber die Unternehmen die Produkte herstellen müssen das Service nicht vergessen. Man wird bemerken, dass die möglichen Aktionen des Kundendienstes nicht zu verschiedenen Strategien überteilt werden, was in den nächsten Zeilen erklärt wird.

3.7.1. Kundendienst und die Strategien

Eigentlich gibt es zwei Achsen, die wir immer im Auge behalten müssen: der Preis der hoch oder niedrig sein kann, und Differenzierung die auch groß oder klein sein kann.

Es gibt drei Formen der Differenzierung: Die eine ist Innovation (etwas machen, was sonst niemand macht), die zweite ist die Marke (die wegen sein Wert, seine Persönlichkeit oder seinen Charakter gut sein kann) und das letzte ist das Service: Kundendienst.

Aber oft sind die Kosten hoch, wenn wir uns unterscheiden. Zur Innovation sind Forschung und Entwicklung notwendig. Um die Markenwerbung zu unterstützen und guten Service zu bieten kostet es mehr. Gegebenenfalls sind die Kosten höher wenn eine Unternehmen sich unterscheid. Und deswegen sind die Preise höheren.

Ein Unternehmen wird besser als der Wettbewerb wenn in der Lage ist, die Dinge besser und bei geringeren Kosten zu machen. Verschiedenen Strategien um das Service zu verbessern werden vorgestellt. Zum

guten Lauf eines Services muss es von einem leitenden Entscheidung, die Kunden als Ziel zu starten, und nicht als eine Lösung für andere Probleme kommen.

Beispiel: Fluggesellschaft in der 80er Jahren.

American Airlines beschlossen, eine der wichtigsten Kosten der Fluggesellschaft Schnitt: die Zuführung.

Das Unternehmen erfand eine Maschine, die das Ticket an den Client gegeben, ohne dass es zu dem Reisebüro zu gehen. Diese Maschine machte die nächsten Funktionen:

- Zuerst begrüßte die Maschine den Kunden persönlich.
- Fragte das Reiseziel.
- Durch Eingabe der ersten drei Buchstaben, zeigte die Maschine alle de möglichen Flughäfen der Welt.
- Fragte welche Klasse und Zone des Flugzeugs (Raucher oder nicht Raucher) der Kunde wollte.
- Auslieferung der Bordkarte 60 Tage vor Abreise.

Das war so einfach und bequem als das frühere persönliche Service.

Andererseits war der Kundendienst von Air France ganz anders: der Kunde sollte an das Unternehmen rufen, vor die Maschine benutzen. Das war wie so, weil die Kunden einen Code um die Karte zu nehmen brauchen. Außerdem funktionierten seine Maschinen nur mit VISA. Also das war so kompliziert und unangenehm für die Kunden.

Wir sollten jetzt bemerken, dass der Preisunterschied nicht groß zwischen beide Maschinen war. Der Unterschied legte auf was die Geschäftsführer ersucht hatten. Einerseits hatten die Direktoren von AA versucht, das gleiche Maß an Service und gleichzeitig eine Verringerung der Kosten des Vertriebs zu halten. Andererseits war das Problem in Air France, wie man Mitarbeiter auf dem Flughafen reduzieren könnte. Also die Lösung war anders. Air France gescheiterte mit diesem Begriff und das Management sagte, dass die Schuld auf die Franzosen legte: „Sie könnten nicht mit die Maschinen“.

Also wenn man die Kosten senken möchte, soll man auch prüfen, ob man den Service beibehalten oder erhöhen kann. Sowie kann man die Konkurrenz schlagen.

3.7.1.a) Der Kundendienst: Ein Schlusssfaktor

Der Service besteht aus einer spürbaren Aspekt (am Anfang der Ware) und sonstige immaterielle (alles was das Produkt begleitet: Pflege, Reinigung, Verpackung, Informationen, usw.). Service ist alles, was ein Produkt umgibt. In einem Hotel ist das Produkt ein Zimmer und der Service ist Willkommen, Informatio-

nen, Erfahrungen im Restaurant,... Man muss diese Konzepte erinnern, denn sie haben große Wirkung in verschiedene Strategien.

Um die Konkurrenz zu schlagen, muss man auf diejenigen Elemente die einen Mehrwert für den Kunden darstellen konzentrieren. Das Unternehmen muss sich dann fragen: ¿Ist es möglich die Kosten für Forschung und Entwicklung niedrigen und die Kundenzufriedenheit erhöhen? ¿Ist es möglich auch sie in der Produktion, Distribution und Verkauf erfolgen? Die Alternativen sind, wie es gesagt wurde: Mehrwert bieten, Kosten niedrigen, oder eine Mischung von beiden.

Durch den Kundendienst kann das Unternehmen diese letzte Alternative spielen.

Beispiel: Das japanische Restaurant.

Einige japanischen Restaurants bieten nur einen Tisch für 8 Kunden. Das ist gegen eine kleine Küche, wo der Chef das Essen kocht.

Die Produktionselemente sind: die Rohstoffe erreichen und das Essen vorbereiten, kochen und dienen. Aber in dem Prozess ist Mehrwert dazugegeben:

- Als der Kunde sieht wie das Essen vorbereitet ist, wahrnimmt er Frische und Sauberkeit.
- Es sieht besser aus, wenn der Chef (und nicht ein Kellner) den Kunden das Essen dient.
- Der Kunde genießt gleichzeitig eine Show (der Chef schnitt die Gemüse und spielt mit denen in der Luft).
- Wenn der Kunde fertig ist, der Chef ein bisschen mehr kocht.

Außerdem gibt es auch Vorteilen zum Begriff den Kosten:

- Es gibt keinen Kellner.
- Es gibt keine Küche, so das Restaurant kann kleiner sein.
- Kleine Essensvarietät bedeutet wenigen Kosten den Rohstoff.

3.7.1.b) Das Unternehmen verkauft Gewinne für den Kunden (Beispiel SKF²⁵)

Das schwedische Unternehmen SKF verkauft Lager. Man könnte denken, dass die beste Methode um die Konkurrenz zu Schlagen wäre, an den niedrigste Preise verkaufen. Aber das ist nicht wie so, denn es gibt

²⁵ SKF (schwed. *Svenska Kullagerfabriken*) ist ein schwedischer Konzern mit einem weitreichenden Produkt- und Servicesortiment rund um die Bereiche Wälzlager, Dichtungen, Schmierung, Mechatronik (Linearsysteme, Aktuatorik, Vorspannwerkzeuge) und damit verbundene Dienstleistungen.

verschieden Arten den Kunden. SKF dachte an ein Kundenmodell, das etwas Neues mit den Lagern macht: z.B. eine Autowerkstatt wo alle die Autos ein Wechseln des Lagers brauchen. Die Arbeiter dieser Werkstatt brauchen Informationen für die alte Lager zu umbauen und die neuen Lager aufzubauen. Deswegen ist das Ergebnis ein Paket von Produkt und Kundendienst: Werkzeug+Information+Produkt. Damit schlägt SKF die Wettbewerber, die nur das Produkt verkauften.

3.7.1.c) Das Unternehmen muss Nebenleistung addieren (Beispiel Rider²⁶)

Das Unternehmen muss Nebenleistungen addieren, sekundäre als das Produkt, wie das Wohnungswechselunternehmen Rider machte. Wenn das Wohnungswechsel von einem Provinz nach ein anderem ist, bezahlen sie das Hotel. Sie sind nicht in das Betrieb von Möbel transportieren; sie helfen den Kunden seine Wohnung zu wechseln. Und dort kommen neue Nebenleistungen darauf.

3.7.1.d) Die Suche nach einer Nische

Eine andere Strategie ist eine Nische zu suchen. In segmentierte Märkte gibt es Loche die von dem Unternehmen angefüllt sein sollen (durch Innovation oder Spezialisierung).

Eine Methode ist die Benutzung der Marke als Regenschirm (Das Unternehmen hat eine berühmte Marke und benutzt es für unterschiedliche Begriffe.) Die Idee ist viele Sub-Segmente die etwas zu tun mit der Marke haben nützen. Danach kann das Unternehmen neue Produkte herstellen, so werden die Kunden der Marke sie kaufen.

Eine andere Methode ist sich konzentrieren, in was das Unternehmen am besten macht. Disney arbeitet in dem Betrieb von Geschichte zu erzählen. Natürlich machen sie auch Business mit den Vergnügungspärke und den Filmen, aber seine richtige Eignung ist, dass sie wie Geschichte zu erzählen kennen.

3.7.1.e) Totale Lösungen

Die totale Lösung ist eine andere Methode um die Konkurrenz zu schlagen. Damit möchte das Unternehmen den ganzen Bedarf (mit einem allgemeinen Produkt, nicht mit vielen) den Kunden befriedigen.

Sodass muss das Unternehmen an einem Paket von Maßnahmen denken, damit alle Bedürfnisse der Kunden erfüllt werden.

Es gibt eine Versicherungsgesellschaft in der Schweiz „Zurich“ genannt, die ein Paket namens „Zurich Relax“ erfunden hat. Es funktioniert folgendermaßen: wenn Ihr Auto kaputt geht, was Sie wollen (außer,

²⁶ Rider ist ein Wohnungswechselunternehmen aus der USA.

dass es repariert wird) ist ein weiteres Auto. Was Zürich Relax gemacht hat (außer das Auto reparieren), war während die Reparation ein anderes Auto geben, um seinen Bestimmungsort zu erreichen. Als der Wagen befestigt war, riefen sie den Kunden an und warnten ihn, er könnte sein Auto abholen. So, zusätzlich zu Wertschöpfung, waren die Kosten für die Versicherungsgesellschaft reduziert, weil sie selbst das Auto anordneten.

3.7.1.f) Segmentierung, um Differenzierung zu erreichen

In einem Markt gibt es verschiedene Segmente, weil die Kunden Anpassung brauchen. Ein kleines Beispiel: Es gibt zwei Arten von Menschen die Spielzeuge kaufen; die die selbst Kinder haben und die die für die Kinder von anderen kaufen. Diese die keine Kinder haben, sind überrascht, von der großen Menge von verschiedenen Spielzeugen die es in den Laden gibt. Ein Unternehmen, „Fao Schwartz“²⁷, benutzt dieses Segment ohne ein besonderes Lokal zu haben. Am Eingang des Geschäfts gibt es eine weitere Tür für diese Kunden. Sie kommen in einem Saal rein, wo sie nur zwanzig Spielzeuge finden: zehn für Jungen und zehn für Mädchen. Deswegen wählen sie schnell und sie sind in drei Minuten fertig. In diesen Fall haben sie einen bestimmten Teil des Lokals benutzt, um ein besonderes Segment zu dienen.

Vor allem wurde es klar gesehen, dass das Service sehr enge Beziehung mit dem Marketing hat. Deswegen wird der nächste Abschnitt zu dem Marketing zugewendet.

3.8. Marketing

Der Marketing-Plan ist das grundlegende Management-Tool das alle marktorientierte Unternehmen benutzen sollen, um wettbewerbsfähig zu sein. Dafür werden verschiedene Maßnahmen im Bereich dem Marketing genommen, zur Erreichung der festgelegten Ziele. Das kann nicht nur innerhalb des Unternehmens betrachtet werden, sondern vollständig koordiniert und konsequent mit der strategischen Plan. Deswegen wurde es notwendig, die entsprechenden Anpassungen in Bezug auf den allgemeinen Business-Plan zu machen, um die aufgeworfene Bedürfnisse und Fragen zu lösen.

²⁷ Im Jahre 2009 wurde FAO Schwarz von Toys'r'Us erworben. Toys'r'Us ist der weltweit führende reine Spielzeug und Baby-Produkte Händler.

Die gesamten Marketing-Aktivitäten die durchgeführt werden sind Marketing-Mix genannt. Alle die Möglichkeiten zur Stellung des Unternehmens im Markt sind normalerweise in vier Kategorien eingeteilt, wie es in der nächsten Abbildung gezeigt ist.



Abbildung 12: Marketing-Mix.

Im Marketing ist jede Maßnahme die ohne ordnungsgemäße Planung läuft mindestens ein hohes Risiko von Scheitern oder riesige Verschwendung von Ressourcen und Anstrengungen. Wenn eine ungeplante Aktion erfolgreich ist, sollten wir fragen, was noch wir durch den Betrieb im Rahmen eines Plans erreicht hatten. Der Versuch, ein Projekt ohne Rückgriff eines Marketing-Plans zu gelingen, ist wie der Versuch, ein stürmisches Meer ohne Seekarten zu navigieren.

Der Marketing-Plan gibt den Blick auf das eigentliche Ziel und wie das Unternehmen auf dem Weg zu dem Ziel kommt, während detaillierte Informationen über den Status und die Position in der das Unternehmen ist. Es hat zudem den Vorteil, dass die Erhebung und Aufbereitung von Daten lass, wie viel Zeit, wie viele persönliche Leistung und welche Mittel braucht das Unternehmen für jede Stufe zu berechnen.

Ohne den Marketing-Plan wird das Unternehmen nie wissen wie sie die Ergebnisse erreicht werden und daher wird auf den Markt Schocks ausgesetzt.

Die wichtigsten Merkmale eines Marketing-Plans sind:

- Es ist ein schriftliches Dokument.
- Es beschreibt alle die Variablen des Marketings.
- Es ist zur Erreichung der Ziele durchgeführt.
- Es ist normalerweise kurzfristig (etwa ein Jahr).
- Es sollte nicht kompliziert sein: einfach und leicht zu verstehen.

-
- Es sollte praktisch und realistisch über die Ziele und Wege zu ihrer Erreichung sein.
 - Der Plan muss flexibel sein; leicht an Veränderungen anzupassen.
 - Der Finanzplan sollte real sein.

Um der Plan zu erarbeiten ist es sehr wichtig zwei Fragen antworten: Wo ist das Unternehmen? Und, wohin will es sich stellen?

Deswegen ist es notwendig die allgemeine Situation analysieren: sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch außerhalb. Dadurch kann das Unternehmen nachdenken, nicht nur die Chancen und Bedrohungen die das Markt vorstellt, als auch die Stärke und Schwäche des Unternehmens. Das ist so, eine *SWOT-Analyse*²⁸ zu machen.

Nach der *SWOT*-Analyse sieht das Unternehmen wie sie und seine Zusammenarbeitender im Markt sind. Dadurch können die zusammengehenden Firmen ähnlichen Marketing-Strategien folgen.

Falls bekannte Firmen (eben wenn sie unterschiedliche Produkte herstellen), können sie eine zusammen Strategie folgen um Prestige zu erreichen. Ein Beispiel ist die Marketing-Kampagne von Martini in Weihnachten 2010. Sie haben ein neues Getränk hergestellt, Martini Gold, und sie haben es mit den renommierten Designer Dolce&Gabbana sich bewerbet.

Der Marketing-Plan muss von der Geschäftsführung erließt werden, so es mit dem Geschäftsplan zustimmt. Dadurch findet eine richtige Verbindlichkeit um der Plan zu folgen statt. Es ist auch wichtig, dass das Personalwirtschaft und die zusammengehende Firmen den Plan kennen: Wenn sie wo und wie das Unternehmen geht wissen, werden sie sich mehr verpflichtet fühlen.

Jetzt sehen wir wie kann ein Marketing-Plan helfen, eine besondere Strategie zu erreichen.

3.8.1. Das Marketing gegen der allgemeine Kostenführung Strategie

Die Unternehmen, die seine Kosten senken wollen, sparen auch normalerweise in Marketing.

Einerseits suchen sie keine komplizierte Werbung. Das heißt, dass seine Werbung billig und einfach zu verstehen ist. Sie benutzen keine berühmten Personen, und sie drehen keine bekannte Landschaft oder Stadt. Das wichtigste ist keine Fühlung, sondern nur das Produkt. Und normalerweise ist, dass das Pro-

²⁸ Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)) wird im Bereich der Betriebswirtschaft häufig übersetzt mit „Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“. [1][2] SWOT ist ein Werkzeug des strategischen Managements, wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z. B. im Bildungsbereich) eingesetzt.

dukt billig und gut ist. Die Quelle die von den Unternehmen benutzt werden sind die traditionelle: TV, Radio und Post.

Andererseits sparen die Unternehmen auch in den Werbungskanäle. In den letzten Jahren wurden die sozialen Netzwerke und Internet als eine neue Möglichkeit aufgekommen. Verschiedene Beispiele:

- Google Ads.: Durch Google stellen viele Unternehmen seine Werbungen in sehr unterschiedlichen Websites.
- Facebook: In Facebook (die berühmte soziale Netzwerk) können die Unternehmen in den rechten Säule des Website sich bewerben.
- Twitter: Twitter ist auch sehr benutzt. Dank dem Betrieb des Twitters ist diese Werbung sehr direkt. Zum Beispiel: Die Musikern erzählen seine neue Liede oder die Datum seinen Konzerten. Die Restaurants machen Werbung für seine Menüs und preisen oder erklären die Geheime seinen Rezepten.
- Apps. für Handys: Einige Unternehmen haben *Applications* für Iphone gemacht. Ein Beispiel: Lidl hat eine kostenlos *App* womit die Kunden können die letzten Aktionen kucken.

Die letzte Möglichkeit um durch die Werbung sparen ist was im 1984 Jay Conrad Levinson erfand: Das „Guerrilla Marketing“. Das ist die Nutzung des Mediums (mit Zeit, Mühe und Phantasie) um eine Werbebotschaft zu vermitteln, ohne die Notwendigkeit für große Budgets. Laut Levinson sind die hauptsächlichen Merkmale des Umwelt-Marketings:

- Das geht mit kleinen Unternehmen ohne großes Budget.
- Es gibt wenig Geld, so das wichtigste ist die Einbildung und die Investition von Zeit und Mühe.
- Das sollte neu sein. Es ist sich auf die menschliche Psyche konzentriert.

3.8.2. Das Marketing gegen einer Differenzierung Strategie

Lieferanten, Herstellern und Kommerzialisierenden müssen etwas klar haben: Wenn eine Marke massiv vermarktet wird, kann sein Bild Prestige verlieren. Wenn sie jedoch ihre Absatzmengen nicht erweitern kann, laufen sie die Gefahr, zu verschwinden.

Die Lösung ist was oft als „*mastige*“ (*massification + prestige*) genannt wird, Dafür müssen die Unternehmen die emotionale Bindung zwischen dem Produkt und den Kunden verstärken.

Zur Förderung einer positiven Antwort aus den Zielkunden, können der folgenden Tipps den Unternehmen helfen:

- Die Marke ist noch nicht in Mode, sondern sie definiert es. Das Ziel ist ein Trend setzen.
- Das Unternehmen sollte erreichen, dass der Kunde sich Teil der Marke fühlt. Dies wird durch individuelle Kundendienst (die der Kunde von den anderen trennt wird) erreicht.
- Die Kunden müssen während dem Einkauf sich sicher fühlen, dass das Produkt sich das Geld lohnt und das Service das bessere ist. In einer Welt von Unsicherheiten müssen die Unternehmen ihnen Freude und Zuversicht liefern.
- Das Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass die Hauptaufgabe ist: „Ein Lebensstil mit mehr Glamour zu verkaufen“. Der Verbraucher kauft immer ein Traum!
- Das Unternehmen sollte sicherstellen, seine treuesten Kunden zu halten. Dafür werden ihren Wünschen und Bedürfnissen betrachten, so die Produkten an ihnen anpassen.
- Das Unternehmen muss besonders auf das Shopping-Erlebnis. Eine Atmosphäre wird aus dem Layout und Personal für eine besondere Aufmerksamkeit generiert. Die Verbraucher müssen sich fühlen, dass sie an einem Ort sind, wo sie „exklusiv für sie“ Produkte kaufen können. Außerdem werden sie persönlich besucht, was mehr Freude am Kauf ursacht.

3.8.3. Das Marketing gegen Blickpunkt-Strategien

Der Marketing-Plan erlaubt die Umgebung kennen zu lernen. Dadurch werden die Veränderungen in sozioökonomischer Status, kulturelle Werte und Trends. Dank diesem Studium werden Nischenmärkte entdeckt, zu denen Blickpunkt-Strategien könnten umgesetzt worden.

Der nächste Schritt ist Marktforschung zu machen, so das Potenzial von den Nischenmärkten entdeckt wird. Das heißt:

- Marktgröße und Wachstums Fähigkeit.
- Angebot und Nachfrage Analyse.
- Kaufkraft den Kunden.
- Verkaufkraft des Lieferanten.
- Marktsegmentierung Möglichkeiten.

Marktsegmentierung ist sehr wichtig in Blickpunkt-Strategien. In den vorangegangenen Abschnitten wurden viele Möglichkeiten um Kostenführung oder Differenzierung Strategien zu durchführen erfunden. Aber wenigen Ratschläge wurden zur Förderung den Blickpunkt-Strategien erfunden. Deshalb werden ab sofort die Möglichkeiten der Marktsegmentierung untersucht.

Der Kapitel 3 entlang haben wir gesehen, dass viele Aktionen möglich sind, damit ein Unternehmen Kosten sparen oder sich differenzieren kann. Aber wir haben sehr wenigen gesehen, womit ein Unternehmen eine Blickpunkt-Strategie führen kann. Dafür muss man zuerst den gesamten Markt segmentieren. In dem folgenden Kapitel 4 wird der gesamte Markt zu kleineren Marktstücke geteilt, durch verschiedenen Variablen. Danach werden fünf Marktsegmente gewählt, damit sie mit den Teilen der Wertkette verglichen sein können. Dadurch sollen wir Schlusssätze finden, womit wir eine bestimmte Maßnahme zu einer Strategie in einem Teil der Wertkette anweisen können.



4. Die Marktsegmentierung als ein Werkzeug um eine Blickpunkt-Strategie zu folgen

Marktsegmentierung ist die Abteilung eines Gesamtmarkts in kleinen Gruppen die ähnlichen Bedarfe und Eigenschaften haben. Der Markt ist dann von kleine Untergruppen die Segmente genannt werden zusammengesetzt.

Diese Segmente sind homogene Gruppen. Deswegen sind die Einzelnen eines Segmentes gleichartig gegenüber den Marketing-Strategien. So gibt es einigen wichtigen Anforderungen zu einer guten Segmentierung:

- Gleichartigkeit in einem Segment.
- Heterogenität zwischen Segmenten.
- Segmenten sollten erkennbar und messbar sein.
- Segmenten sollten nicht zu klein sein, um rentabel zu sein. Wenn ein Segment zu restriktiv ist, gibt es keine Kunden.

Zur Bildung diesen Gruppen könnten verschieden Faktoren benutzbar sein. Einigen sind Geographischen, wie z.B. die Region wo das Produkt ist und wie Groß das Land ist. Anderen sind Demographischen, wie Alter und Geschlecht den Kunden, Größe der Familie, Einkommen, Beruf, Bildungsniveau, sozioökonomisches Status, Religion, Ursprung, Persönlichkeit oder Lebensstil. Die Letzten sind Verhaltens-Variablen gegenüber der Brand: Produkt Auslastung und Markentreue.

Durch die Marktsegmentierung können verschiedene Vorteilen erreicht werden. Zum Beispiel:

1. Ermittlung der spezifischen Bedürfnisse der Untergruppen.
2. Die Marketing-Strategien sind besser geführt.
3. Ein eigenes Nische zu identifizieren, wo keine direkte Wettbewerb existiert.
4. Die Benutzung den Unternehmensressourcen zu optimieren (Marketing, Produktionsweise, Logistik Entscheidungen,...)
5. Die Chancen von schnell zu wachsen in Segmenten ohne Wettbewerb zu erhöhen.

Segmentierung kann enger oder breiter sein. Deswegen existiert das Wort Segmentierungsgrad (S). Je größer der Segmentierungsgrad ist, desto schmalere Filter für den Kunden. Wenn der Segmentierungsgrad null ist, wird es Null-Segmentierung genannt. Das bedeutet, dass es kein Filter gibt, so die Zielgruppe ist der Gesamtmarkt. Wenn S zwischen 0% und 100% ist, findet man die Nischenbildung. Also je mehr S, desto kleineren Nischen. Schließen findet man atomisierte Segmentierung, wenn S 100% ist. Das bedeu-

tet: Einzelnen Kunden als eigenes Segment. Davon gibt es wenig Beispiele, aber einer ist Dell-Computer: Durch Internet können die Kunden seine eigene Computer bilden und sie bekommen es zu Hause.

Im Vergleich mit Konsumgütermarketing (*Consumer Marketing*) unterliegt das Investitionsgütermarketing (*Industrial Marketing*) anderen Rahmenbedingungen: Die Nachfrage ist häufig eine abgeleitete Nachfrage; so bedingt die Nachfrage nach Strom die Nachfrage nach einem Kraftwerk usw. – Darüber hinaus ist das Beschaffungsverhalten, geprägt durch *Buying Centers*, häufig multipersonal und.

Segmentierungskriterien sind z. B.:

- Betriebsgröße.
- Branche.
- Geographische Lage (Land).
- Neukunden bzw. mögliche Interessenten/Bestandskunden.

Im Vergleich mit Konsumgütermarketing sind über die potenziellen Kunden im Investitionsgütermarketing wesentlich mehr Informationen für die Marktsegmentierung aus Sekundärquellen zugänglich, wie z.B.:

- Messekataloge.
- Branchenverzeichnisse.
- Internet.
- Wirtschaftsauskunfteien wie z. B. *Creditreform*.
- Presse.

Die üblichen Einrichtungen für die richtige Marktsegmentierung sind in der nächsten Abbildung gezeigt.



Abbildung 13: Marktsegmentierungsprozess.

4.1. Die Segmentierung dem gesamten Markt

Marktsegmentierung ist total benutzbar zu dem Entwurf den Blickpunkt-Strategien. In diesem Abteil wird den Gesamtmarkt segmentiert. Dafür werden die nächsten Kriterien benutzt:

Kriterien	Betriebs- grosse	Geographi- sche Lage	Kunden- Strategien	Kudentyp	Branche
Möglichkeiten					
-	Klein	National	Neukunden	Selbständiger	Produktherstellung
+	Groß	Multinational	Bestands- kunden	Unternehmen	Dienstleistung

Tabelle 2: Kriterien zur Marktsegmentierung.

Zum Kriterium Betriebsgröße zu determinieren werden die nächste Faktoren benutzt:

Betriebsgröße	Klein	Groß
Arbeiterzahl	0-50	51-
Vermögenswerte (€)	0-2000000	2000000-
Umsatzvolumen (€)	0-3000000	3000000-

Tabelle 3: Anmerkungen zur Betriebsgröße.

Zum Geographische Lage ist ein Unternehmen multinational wenn das Zielunternehmen in mehr als ein Land arbeitet.

Die Kunden-Strategien sind „Neukunden“, wenn das Unternehmen neue Kunden zu erreichen versucht. Andererseits ist es „Bestandskunden“, wenn die Priorität die bestehende Kunden zu halten ist.

Die Kundentypen können Selbständiger oder normalen Unternehmen sein. Als Selbständiger sind verstanden, die Arbeiter die sein eigenen kleinen Unternehmen führen.

Das letzte wichtige Kriterium ist die Branche des eigenen Unternehmens. Sie können entweder Produkte herstellen oder Kundendienste leisten.

So zeigt die nächste Tabelle alle die Möglichkeiten:

Branche	Kundentyp	Kunden-Strategien	Geographische Lage	Betriebsgrosse
-	-	-	-	-
-	-	-	-	+
-	-	-	+	-
-	-	-	+	+
-	-	+	-	-
-	-	+	-	+
-	-	+	+	-
-	-	+	+	+
-	+	-	-	-
-	+	-	-	+
-	+	-	+	-
-	+	-	+	+
-	+	+	-	-
-	+	+	-	+
-	+	+	+	-
-	+	+	+	+
+	-	-	-	-
+	-	-	-	+
+	-	-	+	-
+	-	-	+	+
+	-	+	-	-
+	-	+	-	+
+	-	+	+	-
+	-	+	+	+
+	+	-	-	-
+	+	-	-	+
+	+	-	+	-
+	+	-	+	+
+	+	+	-	-
+	+	+	+	-
+	+	+	+	+

Tabelle 4: Kreation den Marktsegmente.

Die farbigen Zeilen entsprechen Kombinationen die eliminiert wurden weil sie nicht passen:

- Gelb: Betriebsgrosse ist klein und geographische Lage ist multinational.
- Orange: Normalerweise suchen die Produkthersteller kleine Zielunternehmen als Neukunden, nicht als Bestandskunden.
- Rot: Ein Selbständiger kann nicht die Betriebsgrosse Groß haben.

Andererseits sind die weiße Zeilen gewählt damit das Studium wird weiter gemacht. Das Ergebnis ist:

Segment	Segment Eigenschaften	Art des Unternehmens	Märkte Beispiele
1	Klein, National, Neukunden, Einzelperson	Produktherstellung	Stoffproduktion
2	Klein, National, Neukunden, Unternehmen	Produktherstellung	Büromöbel
3	Groß, National, Neukunden, Unternehmen	Produktherstellung	Rohstoffe Lieferanten
4	Groß, Multinational, Neukunden, Unternehmen	Produktherstellung	Baumaterial
5	Groß, National, Bestandskunden, Unternehmen	Produktherstellung	Rohstoffe Lieferanten
6	Groß, Multinational, Bestandskunden, Unternehmen	Produktherstellung	Maschinen Lieferanten
7	Klein, National, Neukunden, Einzelperson	Dienstleistung	<i>Messaging</i>
8	Klein, National, Bestandskunden, Einzelperson	Dienstleistung	Informatikdienst
9	Klein, National, Neukunden, Unternehmen	Dienstleistung	Wagen mieten
10	Groß, National, Neukunden, Unternehmen	Dienstleistung	<i>Messaging</i>
11	Groß, Multinational, Neukunden, Unternehmen	Dienstleistung	Software-Installation und Wartung
12	Klein, National, Bestandskunden, Unternehmen	Dienstleistung	Transport/Logistik
13	Groß, National, Bestandskunden, Unternehmen	Dienstleistung	Transport/Logistik
14	Groß, Multinational, Bestandskunden, Unternehmen	Dienstleistung	Sportschießen

Tabelle 5: Selektion den Marktsegmente.

Die grüne Zeilen werden gewählt und sie werden mit den gesprochenen Strategien vergleicht. Sie sind gewählt, weil sie unterschiedliche Märkte verkörpern.

Die resultierende Marktsegmente werden jetzt mit den Teilen der Wertkette verglichen, so einigen Eigenschaften gefunden sein können, um eine Blickpunkt-Strategie zu führen.

4.1.1. Marktsegment 1: Klein, National, Neukunden, Unternehmen zur Produktherstellung

Jetzt studieren wir ein Produkthersteller der sucht sein Betrieb in diesem Segment zu fokussieren. Dieser Produkthersteller will neue Kunden finden. Sein Kunden Profil ist nationale Unternehmen mit kleiner Betriebsgröße.

Das Unternehmen sucht neuen Kunden wegen: hohe Wettbewerb in dem Segment, sie wollen ein neues Produkt stellen oder sie wollen einfach sein Betriebsgröße vergrößern. Wie die Kunden kleine Unternehmen sind, sagt normalerweise der Marketing-Plan, dass das Unternehmen kleine Preise bieten muss, um die Kunden zu überzeugen.

4.1.1.a) Beschaffung und Ausgangslogistik

Die Kunden brauchen nicht so viele Produkte wegen seiner Betriebsgröße. Aber als sie neu sind, sind die Bedarfsprognosen fast unberechenbar. Außerdem wird das Unternehmen viele neue Kunden haben, wenn das Unternehmen gute Marketing-Strategien benutzt. Deswegen ist der Lagerverständnisszahl schwierig zu rechnen; es kommt auf die Herstellungszeit an. Auf jeden Fall braucht das Unternehmen mehr Rohstoffe als der vorhersehende Bedarf um die Nachfragespitzen zu treffen. Das heißt, dass das Unternehmen zu diesen Kosten investieren sollte. Deshalb braucht das Unternehmen ein großes Rohstofflager. Jetzt ist es wichtiger für das Unternehmen die Empfang des Rohstoffes als die Emission des finalen Produktes.

Zur Verteilung der Produkten kann das Unternehmen kaum Logistik vorbereiten. Das ist so, weil:

- Wenn es ein großes Betrieb ist, hat es der richtige Logistik-Plan und muss das Unternehmen gar nichts verändern.
- Wenn es ein kleines Betrieb ist und die Bedarf schwierig zu rechnen ist, kann das Unternehmen keinen langen Vertrag mit einem Transportunternehmen halten. Die einzige Strategie ist immer mit dem gleichen Träger zu arbeiten, so erreicht man schöneren Preisen.

Normalerweise suchen die kleinen Unternehmen sowohl kleine Preise zu bieten als auch Geschwindigkeit des Services. Deswegen können die Produkthersteller in Lieferanten sparen (billige Rohstoffe), aber sie müssen die Geschwindigkeit in der Verteilung sicherstellen.

4.1.1.b) Technologieentwicklung

Durch die Technologieentwicklung können einigen von den Problemen der Beschaffung gemildert werden. Es gibt neue Möglichkeiten die Internet anbietet, um die Kunden in der Kette zu stellen. Mit gute Website-Techniken können die Kunden helfen im Begriff zur Verwaltung von Bestellungen. Die Information ist mit den Lieferanten direkt geteilt, so Geld und Zeit gewinnen wird. Dies erlaubt auch die Geschwindigkeit in der Verteilung zu steigern, so die Kunden werden mehr zufrieden mit dem Unternehmen.

Technologieentwicklung könnte auch etwas zu tun mit dem Marketing-Plan haben. Wenn besonderen neuen Techniken benutzt werden, kann das Unternehmen einzige Prestige erreichen, somit das Unternehmen neue Kunden anziehen kann.

4.1.1.c) Personalwirtschaft

Die kleinen Unternehmen brauchen Sicherheit wenn Sie eine neue Investition machen. Deswegen müssen die Arbeiter des Produktherstellungsunternehmens die Vorteile unseren Produkten ehrlich erklären. Die Verkäufer müssen die Kunden überzeugen. Dafür müssen sie manchmal technischen Details kennen. Deswegen ist es wichtig, dass jeder Arbeiter weiß, die allgemeine Aktivität die das Unternehmen hat. Alle die Arbeiter des Produktherstellungsunternehmens sollten die Fähigkeit haben, die nächsten Fragen zu antworten: ¿Warum ist das Produkt gut? Und ¿Warum ist es besser als das Wettbewerbsprodukt?

4.1.1.d) Unternehmensinfrastruktur und Eingangslogistik

Die Unternehmensinfrastruktur, so wie die Eingangslogistik, sind nicht besonderen für ein einziges Segment, sondern in einem allgemeinen Kontext.

Falls der Unternehmensinfrastruktur, sollte die Tragung des Produktes geschaut werden. Das Unternehmen muss in verschiedenen Orten des Landes liefern, so das Unternehmen ein großes Netz braucht. Eine Lösung kann sein, was über Amazon.com erzählt wurde. Sie haben kein Netz, und sie haben keine Kenntnisse über Logistik. Deswegen haben sie einen kompletten Vertrag mit einem Trägerunternehmen, wer alle die Lieferservice macht.

Die Eingangslogistik ist wichtig innerhalb des Unternehmens. Es kommt nicht auf den Segment an. Die Eingangslogistik muss die Einkünfte des Unternehmens sichern.

4.1.1.e) Operationen

Durch gute Operationen kann ein Unternehmen besser laufen. Aber zu diesem Segment sind die nützlichen Eigenheiten:

- Kosten zu sparen: Damit kann das Unternehmen die zusätzlichen Kosten der Beschaffung.
- Das Unternehmen muss taktischen Entscheidungen treffen um Lieferzeit zu optimieren und um Flexibilität zu gewinnen.

4.1.1.f) Kundendienst

Der Kundendienst bietet wenige Möglichkeiten um eine Produkthersteller zu differenzieren; die Dienstleistungsunternehmen werden von dieser Abteilung viel mehr geholfen. Einigen Strategien die könnten gefolgt werden sind:

- Einfache und schöne Verpackung.
- Pünktlichkeit in den Lieferzeiten und die Termine einzuhalten.
- Gute *After-Sales-Service* bieten; Montage des Produktes, Fehlerbehebung, Garantie,...

Ehemalige Kundendienste können eine gute Werbung sein, um neue Kunden zu finden, wenn sie hören, dass das Unternehmen ehrlich arbeitet. Eine andere Möglichkeit ist, dass das Unternehmen wie ein Regenschirm funktioniert. Das heißt, dass ein früheres Produkt die Kunden gefallen hat, so den neuen Produkten einfach in dem Segment einkommen werden (manchmal früher als den Produkten den Wettbewerbsunternehmen).

4.1.1.g) Marketing

Marketing-Tools sind essentiell in einem marktorientierten Betrieb. Sie stellen das Unternehmen gegenüber dem Segment. Mit verschiedenen Zeugen (wie die *SWOT*-Analyse) kann das Unternehmen merken, was um neuen Kunden zu erreichen machen muss, welche Preise richtig oder falsch sind oder wie kann man sein Betrieb vergrößern.

Zu diesem Segment sollen die Werbungen nah und warm sein, so die Kunden sich gemütlich fühlen. Das ist kein allgemeines Marktsegment, so die gemeinsamen Quelle nicht passen. Dann müssen die Unternehmen via Quelle des Industriegebiets sich werben; wie z.B. technischen Fachzeitschriften.

Wenn das Unternehmen die neuen Kunden erreicht hat, muss es durch andere Strategien den Kunden binden. Damit erreicht das Unternehmen eine gute Stellung in dem Sektor. Das heißt Prestige unter den Zielkunden haben, d.h. neuen Kunden überzuzeugen. Außerdem muss man sich daran erinnern, dass treuen Kunden mehr ausgeben. Eine weitere bemerkenswerte Tatsache ist, dass eine neue Kunden fünfmal mehr als eine bestehende Kunde zu halten kostet.

Die Kunden werden auch mehr wichtig für das Unternehmen, wenn beide zusammenarbeiten. In dem Industriegebiet ist das „*Relationship Marketing*“ notwendig, weil sowohl Einkäufer als auch Verkäufer mehr Einkünfte haben, wegen langfristigen Geschäftsbeziehungen.

Ein wichtiger Faktor um guten Beziehungen zu haben, ist eine flüssige und ständige Kommunikation zu halten. In Kontakt bleiben mit den Kunden erlaubt:

- Zeigen das Interesse an der Befriedigung der Bedürfnisse.
- Das Schadenmanagement und die Fehlerbehebung werden verbessert.

Die nützlichen Verhandlungen für alle den Teilen sind das Ergebnis den vorgebenden betrieblichen Beziehungen.

In dem Industriegebiet hat jede Kunde unterschiedliche Bedürfnisse. Deswegen ist es so wichtig die Kommunikation zwischen Einkäufer und Verkäufer. Dafür muss der Marketing-Plan offen für der Stimm den Kunden sein.

Die Motivation ist notwendig, so der Marketing-Plan nicht nur heraus sondern auch innen geführt sein muss. In dem Unternehmen müssen die Arbeiter motiviert sein, damit sie den Betrieb beteilen.

4.1.2. Marktsegment 2: Groß, National, Bestandskunden, Unternehmen zur Produktherstellung

Jetzt studieren wir ein Produkthersteller der sucht sein Betrieb in diesem Segment zu fokussieren. Dieser Produkthersteller will, dass seine Kunden treu werden. Sein Kunden Profil sind nationalen Unternehmen mit großer Betriebsgröße.

Das Unternehmen sucht seinen Kunden zu halten wegen: als die Kunden groß sind, ist der Betrieb genug rentabel oder sie wollen einfach sein Betriebsgröße vergrößern, mit Kunden die schon kennen gelernt sind. Wie den Kunden großen Unternehmen sind, sagt normalerweise der Marketing-Plan, dass das Unternehmen sich um die Kunden kümmern muss.

4.1.2.a) Beschaffung und Ausgangslogistik

Das Unternehmen könnte große Speicherkapazität brauchen, weil sie eine große Nachfrage haben. Aber es ist nicht notwendig, wenn alles gut geplant ist. Das heißt: Als der Produkthersteller eine lange Beziehung mit seinen Kunden haben will, muss er sie zuerst kennen lernen, um die Bedürfnisse im Voraus zu rechnen. Dafür spielen die Informationstechniken eine große Rolle. Mit denen kann man den Kunden mit den Lieferanten einfach verbinden, so die Ausführung den Bestellungen viel schneller ist. Außerdem, ist oft die Größe den Bestellungen ähnlich, weil das Unternehmen normalerweise den gleichen Kunden hat.

Die Nachfrage ist normalerweise einfach vorzusehen; man muss nur kleinen Variationen des Orders standhalten. Das heißt, dass die Losgröße nur wenig schwankt. Diese Zusammenarbeit ist gut für alle den Teilen der Lieferkette:

- Lieferanten: Sie haben die Sicherheit, dass sie großen und periodischen stetigen Bestellungen senden.
- Produkthersteller: Das Unternehmen kann Kosten des Lagerverständnisses sparen. Sie haben kaum Lagerverständnis des Rohstoffes und sie haben auch immer die genaue Rohstoffen um die Nachfrage zu versorgen.
- Kunden: Wenn sie mit der genaue Zeit bestellen, bekommen sie die Produkten in dem optimale Moment: sie brauchen nicht zu viel Lagerverständnis, und sie haben kein Ausverkauft. Deswegen können sie Kosten sparen.

Die Strategie ist dann, eine zuverlässige Beziehung mit Lieferanten und Kunden zu halten. Deswegen sollten einigen großen Bestellungen im Landen abgegeben werden. Somit wird das Logistik-Netzwerk gut geplant und mit den Produktionsanlagen komplett koordiniert. Das heißt: Die Bestellungen zur Zeit und Ort zu organisieren. Wenn das Unternehmen alle den Bestellungen in der gleiche Zeit liefern möchte, viel mehr Transportzeugen gebraucht sein sollten. So die Bestellungen genau auf Zeit verteilt müssen. Die geographische Lage ist natürlich auch wichtig. Es ist fast unmöglich, dass das Unternehmen in dem optimalen Ort liegt. Deswegen sind die Distributionszentrum sehr benutzbar. Damit können die Distanzen durch zwei geteilt. Zuerst sind die Produkte von der Produktionsanlage bis das Distributionszentrum transportiert. Diese Fahrstrecke könnte mit große Last-Kraft-Wagen gemacht. Das heißt, vielleicht einmal pro Monat mit einem große Produktenzahl. Dafür braucht das Unternehmen ein großes Lager in der Produktionsanlage zu haben, um die finale Produkte vor seine Sendung zu halten. Eine andere Möglichkeit ist diese Fahrstrecke mit kleineren Wagen zu machen, aber häufiger. Damit kann das Lager kleiner sein und außerdem gibt es in dem Distributionszentrum mehr Restposten, was benutzbar sein könnte, falls Variationen der Nachfrage. Danach werden die Produkten in kleineren Teilen zu seinen Empfänger geliefert.

Man muss nachdenken, dass das Distributionszentrum eine Lage zwischen den Kunden haben muss, so dass die größeren Kunden näher sind, aber die kleineren Kunden nicht unbeaufsichtigt bleiben.

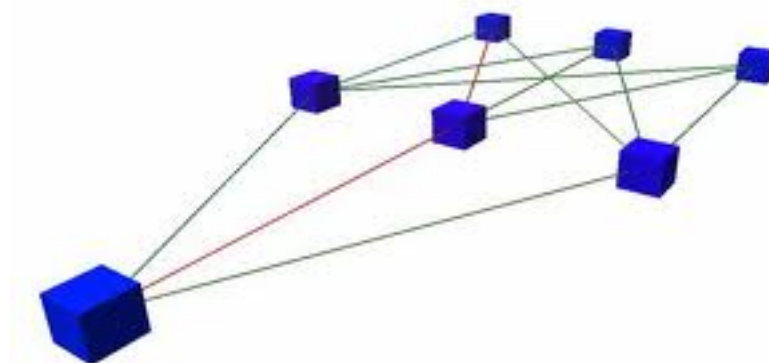


Abbildung 34: Logistiknetz mit Distributionszentrums.

4.1.2.b) Technologieentwicklung

Hier spielen die Informationstechnologien die größte Rolle. Das ganze Unternehmen, so wie als die ganze Lieferkette, muss die richtige Software benutzen. Damit sind die Kommunikationen zwischen Kunden und Unternehmen, Unternehmen und Lieferanten, und Lieferanten-Unternehmen und Trägerunternehmen schneller, billiger und flüssiger. In diesen Fällen sind die ERP (*Enterprise Resource Planning*) Softwaren genau aber notwendig. Damit kann das Unternehmen Kosten sparen und Geschwindigkeit in der Verteilung gewinnen.

4.1.2.c) Personalwirtschaft

Jetzt studieren wir ein Segment mit Kunden die groß sind. Deswegen brauchen wir mehr Arbeiter zu verschiedenen Fachen. Einigen in der Produktionsanlage, anderen zur kommerzielle Tätigkeiten, anderen zur Planung der Logistik und anderen in dem Distributionszentrum. Das wichtigste ist dass alle diesen Arbeiter sich notwendig fühlen. Somit kann das Unternehmen die Pünktlichkeit seinen Bestellungen sichern, mit den folgenden Kosteneinsparungen.

4.1.2.d) Unternehmensinfrastruktur und Eingangslogistik

Es wurde schon vorgestellt, dass die Unternehmensinfrastruktur komplizierter auf diesem Fall ist. Das Management muss die interne Tätigkeiten mit externen Eingänge koordinieren. Lieferanten und Kunden müssen zufrieden sein und das ist ein Ergebnis, dass durch gute Eingangslogistik erreicht wird. Die Produkten müssen seinen Platz in der Produktionsanlage haben, so wie in dem Distributionszentrum haben, für seiner gute Haltung.

Normalerweise sind die Unternehmensinfrastruktur und die Eingangslogistik ähnlich in alle die Unternehmen die Produkten herstellen. Aber es ist verstehbar, dass es immer notwendiger ist, wenn der Betrieb größer ist. Auf diesem Fall sollte die Eingangslogistik gut geplant sein, um die Produktionssysteme zu erleichtern. Das Maschinen-Layout sollte gerechnet werden, sodass der Materialfluss die Optimierung der Produktion erlaubt.

4.1.2.e) Operationen

Das Unternehmen muss der Treu den Kunden gewinnen. Deswegen muss der Produkthersteller pünktlich sein und die Bedürfnisse zur Qualität und Quantität von den Kunden müssen immer erreicht. Deswegen muss der Produkthersteller flexibel mit den Quantitäten sein. Die Nachfrage muss von dem Unternehmen einfach befriedigt werden, damit das Unternehmen die unvorhersehenden Bestellungen liefern könnte. Deswegen könnten die Distributionszentrums nützlich sein.

Wegen der riesengroßen Quantität des Produktes, ist es ratsam, Qualitätskontrolle zu haben. Deswegen sind die Probleme im kurz gefunden und gelöst.

Eine andere schlechte Folge von großen Quantitäten ist die Möglichkeit von Produkte zu verlieren. Deswegen ist es sehr nützlich ein eigenes Rückverfolgbarkeit-System zu haben.

4.1.2.f) Kundendienst

In diesem Segment sucht das Unternehmen großen Kunden in der nationalen Lage. Außerdem wollte das Unternehmen die Kunden langfristig halten. Deswegen ist die kommerzielle Strategie klar. Die ersten Besprechungen brauchen die Verschiebung den Geschäftsleitern, aber später werden diese Verschiebungen nicht notwendig. Dann wird die Kommunikation durch Telefon oder Internet sein, so das Unternehmen die folgenden Kosten sparen wird. Die Verschiebungen werden nur in unvorhersehenden Situationen benutzt.

Bei der Zustellung hat das Unternehmen normalerweise keine Kapazität damit alles richtig funktioniert, weil die Zustellung normalerweise durch den Träger gemacht ist. Aber das Unternehmen muss sich sichern, dass die Träger die Pünktlichkeit des Vertrags übernimmt. Damit wird das Prestige des Unternehmens nicht verurteilt.

Zu diesem Segment bietet das Unternehmen kein normales Kundenservice, denn es gibt eine flüssige Kommunikation mit den Kunden. Wenn etwas nicht richtig funktioniert (z.B. eine Bestellung hat Probleme), soll das Unternehmen neue Produkte sofort liefern.

4.1.2.g) Marketing

Das Unternehmen muss gut aussehen, damit die Kunden zuverlässig werden. Das heißt; ein reifes Unternehmen, Marktführer und in der Lage zur Deckung der Nachfrage.

Die Differenzierung Strategie erfordert die Kapazität zur Lieferung der ganzen Nachfrage mit Geschwindigkeit, dank einem modernen weite Logistiknetz die der nationale Lage entdecken erlaubt.

4.1.3. Marktsegment 3: Klein, National, Bestandskunden, Einzelperson zur Dienstleistung

In diesem Segment finden wir eine besondere Art von Kunden. Sie haben normalerweise eine schwache Finanziellgrundlage, so sie unzuverlässig sind. Als sie kleinen Großbetrieb haben, haben sie kleine Einkünfte. Deswegen werden sie kleine und spärliche Bestellungen machen. Es ist sehr wichtig, dass das Unternehmen viele neuen Kunden erreicht. Sodass hat das Unternehmen viele Kundendienste zu leisten, und die Bestellungen sind ähnlich. Die Kunden werden bestellen, wenn sie die Kundendienste brauchen.

Deshalb muss das Unternehmen die Kundendienste programmieren, um die Kunden in der Zeit zu verteilen. So wie wird die Nachfrage stetig, so das Unternehmen ein Plan führen kann.

Dieser Kapitel wird durch ein Beispiel eines Informatikservices erklärt, weil es die Eigenheiten dieses Segmentes erfüllt. Falls ein Informatikservice, findet normalerweise zuerst die Installation des Softwares statt und danach leistet das Unternehmen normalerweise ein Haltungsservice.

Wenn es ein Fehler gibt, muss ein Arbeiter sofort zum Ort sich bewegen um das zu lösen. Deshalb kann das Unternehmen die programmierten Tätigkeiten nicht machen. Es ist klar, dass es viel besser für das Unternehmen ist, wenn es kein Fehler gibt. Um das zu erreichen muss das Unternehmen häufige Haltung planen. Damit hat das Unternehmen die Kontrolle der Tagesordnung und finden keine Fehler statt. Die Nachteile ist das die Arbeiter mehr Verschiebungen machen, was mehr Kosten bedeutet. Andererseits gibt es großen Vorteilen. Zuerst, gibt es keinen plötzlichen Fehler, so keine ungeplante Verschiebung die programmierten Aktivitäten anschlagen. Außerdem erreicht das Unternehmen besondere Prestige, weil die Leute die mit Computern arbeiten viel von sein Computer abhängig sein, so sind sie sehr zufrieden mit die Informatikleisten klappen.

Das hat viel zu tun mit dem Verhalten unseren Zielkunden. Wenn sie Informatikfehlern haben, suchen sie neuen Informatikleistungen. Dagegen sind sie treu zu seinem Lieferant, wenn die Wartungstätigkeiten gute Ergebnisse haben. Dann wenn die Kunden zufrieden mit dem Service sind, kann das Unternehmen die Preisen ein bisschen erhöhen, weil die Kunden schätzen was sie bekommen: Zuverlässigkeit in seinem Unternehmen.

So die enge Beziehung mit den Kunden folgt ein Prozess. Zuerst muss das Unternehmen finden durch eine Kostenführungsstrategie. Danach müssen die Kunden treu werden. Dafür muss das Unternehmen gute Produkte und Wartungen liefern. Sobald das Unternehmen die Treue der Kunden gewonnen hat, es ist nicht nötig, die niedrigen Preise zu halten, aber es ist absolut notwendig, eine gute (vielleicht immer besser)-Kundendienst zu erbringen. Das heißt; ein treues und schnelles Service (so die Tätigkeiten der Kunden nicht lange untergebracht sind).

Jetzt sehen wir wie können die Aktivitäten der Wertkette zu diesem Segment verbindet sein und wie können die Unternehmen Mehrwert erreichen. Man muss bemerken, dass es von Kundendienst und Operationen nicht gesprochen wird, weil diese Begriffe in dem gesamten Abschnitt erklärt werden. Über Personalwirtschaft wird es auch nicht gesprochen, weil die Arbeiter keine Eigenheit haben müssen, außer von denen die in anderen Abteilungen schon erklärt waren.

4.1.3.a) Beschaffung und Ausgangslogistik

Als der Betrieb von das Unternehmen ist zur Dienstleistung orientiert braucht es kein großen Lagerbestandzahl. Aber das Unternehmen muss eine enge Beziehung mit den Lieferanten halten, so sie die beliebten Produkte mit Geschwindigkeit bekommen können.

Noch mal mit dem Beispiel von dem Informatikserviceunternehmen: Als hauptsächliche Tätigkeit erfinden sie neue Software um die Bedürfnisse den Kunden zu erfüllen. Das heißt, dass sie verstehen, erfinden, installieren und halten, was die Kunden an ihnen fragen. Aber manchmal machen sie auch anderen Aktivitäten, die mit dem Informatikservice zu tun haben. Normalerweise machen sie einfache PC-Wartung, machen sie Netz-Verbindungen, oder installieren und aktualisieren Anti-Virus. Deswegen braucht das Unternehmen gute Lieferanten. Eine professionelle Dienstleistung kann nicht ein normales Anti-Virus installieren, das sollte erkannt für seine guten Ergebnisse sein.

Zur Logistik muss man bemerken, dass viele Verschiebungen nötig sind. Deswegen muss das Unternehmen eine zusammenarbeitende Beziehung mit einem Verkehrslieferanten, z.B. ein Automieter. Eine andere Möglichkeit ist eine Politik behalten, womit keinen lange Verschiebungen gemacht werden. Im Gegensatz dazu werden diese Leistungen durch einen Unteraufträge gearbeitet.

Dann ist es klar, dass verschiedenen betrieblichen Beziehungen gesetzt werden. Deswegen spielen die Informationstechnologien eine wichtige und notwendige Rolle. Aber Technologie wird zur diesem Segment auf andere Gründe wichtig.

4.1.3.b) Technologieentwicklung

Die Technologie entwickelt sich immer schneller, so viele neue Anwendungen zur jeder Feld erfunden werden. Aber diese Anwendungen zu umsetzen und durchsetzen ist ein Service. Deswegen sollen die Servicelieferanten die ersten Benutzer sein. Sie müssen die Technologieentwicklung sofort akzeptieren, so sie die neuen Anwendungen seinen Kunden verkaufen können. Als sie Kundendienste verkaufen, verkaufen sie auch Kenntnisse. Die Arbeiter müssen die neue Softwares oder Anwendungen (oder einfach technologischen Entwicklungen) herrschen, so sie eine gute Arbeit machen können, sowohl während der Installation, als auch zur Erklärung den neuen Funktionalitäten von den neuen Anwendungen.

Das Unternehmen braucht eine kooperative Beziehung mit Lieferanten und Kunden. Damit hören sie welche neuen Anwendungen die Kunden brauchen, und sie merken auch die neuen Anwendungen die geliefert sein können.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird stärker in einigen Funktionen des Unternehmens sein. Sehen wir jetzt wie die Eingangslogistik sein könnte.

4.1.3.c) Eingangslogistik

Wie es jetzt über ein Dienstleistungsunternehmen gesprochen wird, ist das Aussehen des Unternehmens viel einfacher als ein Produktherstellerunternehmen. Normalerweise hat das Unternehmen ein Büro anstelle von einer Produktionsanlage.

Man muss jetzt die Ausstellung den Abteilungen bemerken. Sie sind oft sehr flexibel, mit kleinen Einheiten die seine Lage wechseln können, so die Leute zusammen arbeiten. Normalerweise gibt es auch einen kleinen Lager, wo benutzbare Materielle gespeichert sind (falls der Informatikservice: Kabel, Antivirus, alte Software die benutzt oder konsultiert könnte,...).

Diese Struktur ändert mit der Betriebsgröße. Wenn das Unternehmen groß ist, haben wir Gruppen von technischen Arbeiter, Gruppen von kommerziellen Arbeiter, Finanzabteilung, Management, usw. Wenn das Unternehmen kleiner ist, finden alle diese Funktionen statt, aber sie sind auch kleiner; manchmal macht eine Person die Arbeit von verschiedenen Abteilungen.

Irgendwelche Betriebsgröße das Unternehmen hat, ist der Marketing-Plan immer sehr wichtig. Die Marketing Aktionen zeigen die Richtung des Geschäfts und dadurch hat das Unternehmen Prestige oder nicht.

4.1.3.d) Marketing

Wie in alle den Segmenten ist die Prestige zwischen Kunden das wichtigste. Sie haben die Fähigkeit von mehr Kunden zu das Unternehmen senden, durch gute Ratschlagen.

Dass das Unternehmen sich um den Kunden kümmert, ist nicht nur notwendig um Kunden nicht zu verlieren, sondern auch um neuen Kunden anzulocken. Aber das passiert nur, wenn die Kunden treu an das Unternehmen sind. Dadurch könnte auch eine weitere Vorteile erreicht: engere Beziehungen werden gesetzt.

Aber um neue Kunden zu erreichen ist es sehr wichtig verschiedene Kommunikationskanäle zu herrschen.

Natürlich ist Internet wie immer auch benutzbar. Aber man muss merken, dass dieses Segment zuerst sehr unzuverlässig ist. Deswegen braucht das Unternehmen eine gute Website. Eine Möglichkeit ist eine Anwendung zu stellen, womit die Kunden ein erstes kleines Service kostenlos bekommen. Zum Beispiel, falls ein *Consulting*-Unternehmen, nützliche Information für das Rechnung den Kosten zu stellen.

Für einige Kundendienste funktionieren auch traditionelle Kanäle, wie die „Gelbe Seiten“. Es kommt auf den Betrieb an, ob es besser traditionelle oder moderne Kanäle zu benutzen ist. Aber normalerweise benutzen die Unternehmen entweder beides oder nur die moderne Kanäle.

Die letzte Quelle ist technischen Zeitschriften. Aber man muss finden, welche Zeitschriften besser zu seinem Betrieb passen. Zum Beispiel passt eine *Consulting* Werbung in eine Zeitschrift der über Ökonomie spricht, aber es passt nicht in eine andere die über landwirtschaftlichen Maschinen spricht.

Eine andere sehr nützliche Möglichkeit, die ähnlich zu was am Anfang des Abschnittes geschrieben wurde, ist durch die Unternehmen die das Unternehmen mitarbeitet sich zu werben. Eine Strategie könnte sein: „Das bekannte Produkt „X“ wird nur von das Unternehmen „Y“ in eine besondere Gebiet installiert und seine Service auch nur von „Y“ gemacht.

4.1.4. Marktsegment 4: Groß, Multinational, Neukunden, Unternehmen zur Dienstleistung

In diesem Abschnitt wird es über große und multinationale Unternehmen gesprochen. Diese Arten von Unternehmen arbeiten normalerweise mit schwierigen Lieferketten. Sie wissen wie mit kooperativen Plänen zu arbeiten. So ist es wahrscheinlich, dass unsere Zielkunden bestimmte Beziehungen mit anderen Unternehmen haben. Das heißt, dass sie schon gut wissen wie sie zusammen arbeiten können. Hier wird es vorausgesetzt, dass unsere Zielkunden kooperative Beziehungen haben.

Dann gibt es zwei Möglichkeiten:

- Die Zielkunden arbeiten mit einer Firma von dem Sektor des studierten Unternehmens: ein Wettbewerbsunternehmen. Auf diesem Fall muss das Unternehmen eine aggressive Strategie führen, um die Kunden zu erreichen, und danach sie zu halten.
- Die Zielkunden arbeiten nicht mit einer Firma von dem Sektor des studierten Unternehmens. Auf diesem Fall ist die Situation sehr positiv, weil die Kunden einfach mit dem Unternehmen arbeiten werden, als sie schon mit anderen zusammen arbeiten. Sie wissen wie die Informationstechnologien funktionieren, weil sie diese Technologien früher wahrscheinlich benutzt haben. Sobald das Unternehmen die Kunden erreicht, werden sie schnell in dem System des Unternehmens integriert, so wie als das Unternehmen in dem System den Kunden. Das heißt, verschiedenen Lieferketten zu mischen.

Um die Kunden zu gewinnen müssen sie denken, dass sie seine Einkünfte durch der Benutzung des Services steigern könnten. Aber die Marketing-Strategie wird mehr als nie von der Strategie des Betriebs hängen. Das heißt, entweder die Preise senken (immer mehr wenn die Kunden schon mit dem Wettbewerb arbeiten), oder durch Differenzierung (Annehmlichkeiten anzubieten).

In den nächsten Zeilen wird es über die Teile der Wertkette die bei diesem Segment helfen können gesprochen.

4.1.4.a) Beschaffung und Ausgangslogistik

Als der Betreib des Unternehmens eine Dienstleistung ist, kommt die Beschaffung an der Art des Kundendienstes darauf. Einigen Kundendienste brauchen mehr Rohstoffe oder Produkte um das Service zu liefern, anderen brauchen weniger oder keine. Auf jeden Fall gibt es irgendwo in der Lieferkette Tätigkeiten die Materiellen brauchen.

Ein gutes Beispiel um das zu verstehen ist eine Werbeagentur. Sie verkaufen Ideen, immateriellen Konzepte. Dafür brauchen sie einfach den Computern um die Werbungen zu entwerfen. Aber sobald die Werbungen verkauft sind, brauchen sie die aufnehmen. Dafür müssen sie mit einer Filmproduktionsfirma Kontakt halten. In diesem Punkt sind Rohstoffe und Spielprodukte notwendig. Deswegen muss die Werbeagentur mit der richtigen Filmproduktionsfirma zusammenarbeiten, so die Kameras usw. gut sind. Andererseits müssen sie mit anderen Unternehmen arbeiten um die Bühnenbild und Kostüme zu bekommen.

Was ich meine, ist, dass die Beschaffungskontakte wichtig sind, sogar wenn zuerst keine Materiellen notwendig sind.

Auf jedem Fall sucht das Unternehmen multinationale Kunden jetzt. Deswegen muss das Unternehmen mit Lieferanten und Distributionszentrum oder Subunternehmer zusammen arbeiten, so die Lieferzeiten kurz sind. Aber Lieferanten zu suchen oder Distributionszentrum und Subunternehmer zu stellen irgendwo die Zielkunden sind ist sehr teuer. Deswegen ist der Prozess das Gegenteil. Das Unternehmen sucht seine neue Kunden wo schon eine Netz gestellt wurde.

Jetzt wird es über Technologieentwicklung diskutiert, weil es sehr wichtig in diesem Segment ist, als die Distanzen zwischen Unternehmen, Lieferanten und Kunden groß sein können.

4.1.4.b) Technologieentwicklung

In diesem Segment ist die Kommunikation schwieriger als in anderen, wegen der großen Distanz die zwischen Unternehmen und Kunden existiert. Deswegen werden die Kommunikationssysteme die Besprechungen einfacher machen können notwendig. Manchmal arbeiten die Unternehmen mit oder für anderen die in anderen Länder sind, so Internet und die Informationstechnologien eine große Rolle spielen. Die müssen einfach, billig, schnell und benutzbar sein.

Deswegen ist es nötig, dass alle die entsprechenden Unternehmen die gleichen Kommunikationssysteme und Informationstechnologien benutzen. Die gleichen Softwares sollten benutzt sein. Somit sprechen die Partner die gleiche Sprache, was erlaubt, dass die Kommunikation für Bestellungen oder Abfragen schnell und dynamisch wird. Damit können die Kunden seine Bestellungen kontrollieren, obwohl sie sehr weit sind.

Ein erklärendes Beispiel könnte ein Trägerdienst sein. Die Kunden bestellen zwei LKW und durch die Software sehen sie, dass Unternehmen eine verfügbar (als Lagerbestand) ist. Der andere ist im Moment nicht verfügbar aber es wird in zwei Tagen zur Ort fahren. So wie können die Kunden seine Wünsche kontrollieren.

Das Computerunternehmen DELL macht etwas ähnlich. Sie bieten die Möglichkeit von seinem eigenen PC zu entwerfen an den Kunden. Danach senden sie das Produkt von dem näheren Distributionszentrum. Die Kunden können sein PC durch Internet folgen, so sie im Moment sehen, wo sein einkaufte Produkt ist.

Diese Entwicklungen helfen die Eingangslogistik, die Perfekt sein muss. Sehen wir jetzt einigen Eigenheiten der internen Logistik.

4.1.4.c) Eingangslogistik, Operationen und Personalwirtschaft

Als schon gesagt wurde, sind die Kunden multinational und groß. Das erlaubt ihnen, dass sie anspruchsvoll zu dem Unternehmen sein können, weil das Unternehmen nicht kann, diesen Kunden zu verlieren. Deswegen muss alles koordiniert sein. Das Unternehmen braucht, dass alle die Abteilungen in der gleichen Richtung arbeiten, irgendwo sie sind. Die verschiedene Distributionszentren und operativen Hauptsitzen müssen zusammen arbeiten, um die gemeine Ziele zu erreichen.

Man kann bemerken, dass die Eingangslogistik sehr unterschiedlich sein muss, abhängig von der Art des Geschäfts. Das gleiche passiert mit den Operationen, wird es nicht weit erzählt. Jeder Betrieb braucht seine eigenen Eigenschaften die an verschiedenen Faktoren darauf kommen. Hier werden zwei Beispielen präsentiert:

- Bestimmte Software Unternehmen, wie z.B. Microsoft oder SAP. Sie brauchen Lagerbestände in alle seinen Distributionszentren die in der Welt verteilt sind. Falls SAP, brauchen sie auch ausgebildeten Arbeiter, die den Zielkunden studieren und danach den Produkte installieren. Die Verschiebungen sind einfach, weil reduzierten Gruppen von Arbeiten reisen. Außerdem gewinnt das Unternehmen viel Geld dank seiner persönlichen Arbeit.
- Kurier- oder Träger- Dienst, wie z.B. UPS. Sein Lagerbestände sind Wagen und die Arbeiter sollten nicht ausgebildet sein. Dagegen brauchen sie ein schwieriges Logistiknetz, weil sie seinen Paketen ohne hohe Preise zu Ort bringen müssen.

Hier stimmt ein Kommentar zu dem Personalwirtschaft. So wie auf den Operationen, kommt das Personalwirtschaft auf der Art des Betriebs an. Zum Beispiel sollen die Arbeiter falls SAP ausgebildet sein, manchmal mit fremde Sprache Kenntnisse. Dagegen brauchen UPS Arbeiter normalerweise keine besondere Kenntnisse, außer dem Führerschein.

Man kann denken, dass das gleiche mit dem Kundendienst passiert. Das stimmt, aber anderen Eigenheiten sollen bemerkt sein.

4.1.4.d) Kundendienst

In diesem Abschnitt wird es nicht über die Fälle von den Kurier- oder Träger- Unternehmen gesprochen. In den andere Fälle muss man klar haben, dass das Aussehen den Arbeiter sehr wichtig ist. Das Aussehen muss mit der Arbeit und der Bereich in dem Unternehmen übereinstimmend sein. Das bedeutet, dass manchmal solchen Repräsentationskosten dazu kommen werden. Außerdem sollten die Arbeiter manchmal zu dem Ort verschieben, was neuen zusätzlichen Kosten bedeutet.

Aber das hat alles zu tun mit dem Marketing-Plan, deswegen muss die Marketing-Situation präsentiert.

4.1.4.e) Marketing

Als wir mit großen und internationalen Unternehmen arbeiten wollen, ist die Führung in dem Sektor das wichtigste. Das Unternehmen soll das Beste sein, um die besten Kunden zu erreichen. Wenn das Unternehmen Kunden in besonderen Lagen gewinnen wollte, sind dann die regionalen Kanäle die beste Möglichkeit. Dagegen, wenn das Unternehmen seine Betriebsgröße in der Welt erweitern wollte, ist dann Internet die Lösung. Dadurch können die Unternehmen mit seinen Slogans die Aufmerksamkeit den Kunden erreichen. Danach, in den Webseiten, werden alle den Vorteile des Unternehmens gezeigt. Hier werden ein Paar Beispiele präsentiert, von den Webseiten den Unternehmen die früher anschaut waren.

4.1.5. Marktsegment 5: Groß, Multinational, Bestandskunden, Unternehmen zur Dienstleistung

Man muss bemerken, dass dieses Segment sehr ähnlich zu dem Segment im Punkt 4 ist. Das einzigen Unterschied ist, dass früher die Kunden Neukunden waren, aber jetzt sind sie Bestandskunden.

Dann wurde es gesagt, dass die Strategie war, die Kunden durch aggressive Aktionen (Preise senken oder viele Annehmlichkeiten liefern) abzufangen. Jetzt hat das Unternehmen eine genaue Kundenbörse. Deswegen braucht das Unternehmen die Preise nicht niedrigen, aber die Kunden müssen immer bequem und zufrieden mit dem Service sind. Dafür müssen wir die Konditionen nicht verändern. Falls einer Veränderung den Konditionen, muss es sein, um bessere Annehmlichkeiten an der gleichen Preis zu bieten. Somit kann das Unternehmen den Bedrohungen des Markts begegnen.

Einigen Annehmlichkeiten, abhängig von welchem Segment, könnten sein:

- Lieferservice.
- Teilzahlungsoption.

- Häufige Erneuerung der Materiellen. (Falls Mieterservices)
- Falls das Unternehmen keine Möglichkeit hat, das Service zu bieten: eine Lösung geben, wie z.B. der Name von einem anderen Unternehmen geben.
- Kontakt geben zur Kundendienst ähnlich als der Kundendienst des Unternehmens wie z.B. eine Onlinewerbeagentur informiert über eine TV-Werbeagentur.
- Die Möglichkeit bieten um eine tastende Kooperation zu machen, sogar wenn das vertikale Integration bedeutet.

Zu diesem Segment sollte alle über Technologieentwicklung, Personalwirtschaft, Eingangslogistik, Operationen, Kundendienst und Marketing als in Punkt 4 wiederholt werden. Deswegen werden nur die Eigenschaften der Beschaffung und Ausgangslogistik erklärt.

4.1.5.a) Beschaffung und Ausgangslogistik

In diesem Segment arbeiten die Unternehmen mit großen Unternehmen, d.h. schönen Kunden. Deswegen müssen die Unternehmen immer in der Lage sein, das beliebten Service zu liefern. Deswegen muss das Dienstleistungsunternehmen die nötigen Materiellen haben. Wenn sie keine Lagerbestände haben, müssen sie sofort im Kontakt mit den Lieferanten stellen. Dafür brauchen sie eine flüssige Beziehung mit ihnen haben. Eine andere Möglichkeit ist mit ein Wettweberunternehmen zusammenarbeiten, so das Unternehmen kann sein Service liefern. Ein klares Beispiel könnte sein ein Mieteunternehmen. Das Unternehmen „A“ untermietet die Services von Unternehmen „B“ um seine Kunden zu liefern. Damit kann Unternehmen „A“ Geld verlieren, aber sie werden den Kunden nicht verlieren.

Eine andere Möglichkeit ist Freunde in dem Sektor zu haben. Das heißt, dass das Unternehmen (A) eine gute Beziehung mit einem Unternehmen (B) hat, aber B haltet einen ähnliche Betrieb als A. Trotzdem A und B haben keine Wettbewerbsbeziehung. Dagegen helfen sie einander, wenn sie seine Nachfrage nicht liefern können.

Die Ausgangslogistik muss in einigen Sektoren sehr gut geplant sein. In diesen Fällen muss das Unternehmen mit einem bekannten Logistikunternehmen kooperieren. Damit kann das Unternehmen die Vorteile von ein gute gerechnet Netz haben. Dadurch könnte das Unternehmen einfacher mit seinen Kunden von Ausland arbeiten, weil sie durch das Logistiknetz den weiten Distanzen die zwischen den existieren verkürzen können.

5. Schlussforderungen

In diesem Abschnitt werden die Schlussforderungen der Arbeit präsentiert. Sie werden in drei Gruppen geteilt: Maßnahmen zur Folgerung der Allgemeine Kostenführung Strategie, Maßnahmen zur Folgerung der Differenzierung Strategie, und die Notwendigkeit der Marktsegmentierung.

Maßnahmen zur Folgerung der Allgemeine Kostenführung Strategie.

Verschiedenen Maßnahmen könnten genommen, aber die Hauptvorteile kommen mit der Implantation den Informationstechnologien dazu. Informationssysteme wie EDI erlauben die Kostensparung in verschiedenen Abteilungen, beziehungsweise Beschaffung und Ausgangslogistik, Eingangslogistik, Operationen und sogar Kundendienst. Durch die Implantation des richtigen Kommunikationssystems in der Lieferkette kann das Unternehmen seinen Produktionsplan optimieren. Damit können sie Lagerverständnis-kosten und Zeit sparen. Andererseits erlauben die Kommunikationstechnologien ein gutes Management der Ausgangslogistik, mit wem mehr Zeit gewinnt wird. Die erreichte Pünktlichkeit bedeutet mehr Geld sparen. Außerdem verschwinden die Fehler der Kommunikation, die zusätzlichen Kosten mitbringen wurden.

Man muss bemerken, dass diese Vorteile nicht nur zu der Kostensparung helfen, sondern dass sie einen Differenzierungseffekt auch haben. Sowohl die Pünktlichkeit als auch das Fehlen von Fehler bringen Ehrlichkeit dazu mit, was normalerweise Prestige als Wettbewerbsvorteil bedeutet.

Auch interessant ist, in der Technologieentwicklung zu investieren. Normalerweise sind neuen Prozessen oder Methoden teuer zu implantieren, aber die folgenden Vorteile erlauben, dass die Aktivitäten effizient werden. Deswegen werden die Unternehmen auf lange Sicht Gewinne schaffen. Außerdem wird die Qualität den Produkten erhöht, so werden mindestens die Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile verlieren. Durch einige Technologien können die Kunden in der Lieferkette eingebracht werden, somit einigen Ressourcen gespart werden.

Zum Schluss muss man merken, dass die Kooperation zwischen Unternehmen wichtigen Kostensparungen in besonderen Abteilungen erlauben kann. Die Logistikressourcen, die Operationen, die Unternehmensinfrastruktur oder der Kundendienst sind typische Aktivitäten wo man große Einsparungen erreichen kann. Lieferanten und Kunden können Prozessen und Ressourcen teilen, so dass sie miteinander einen Vorteil wahrnehmen. Eine letzte Anmerkung über Kundendienst und Marketing ist, dass die Unternehmen durch sparsame Maßnahmen in besonderen Situationen auch Prestige gewinnen können, was sich differenzieren heißt.

Maßnahmen zur Folgerung der Differenzierung Strategie.

Eine Differenzierung Strategie kann sich auf zwei unterschiedliche Begriffe aufbauen. Einerseits kann ein Unternehmen wegen der Originalität seine Produkte oder Dienste sich differenzieren. Andererseits könnte das dank der richtigen Partnerschaft erreicht werden.

Zuerst werden die Maßnahmen um original zu sein zusammengefasst.

Differenzierung wird wegen guten Ideen geschafft. Diese Ideen könnten in verschiedenen Abteilungen entwickeln. Trotzdem ist das Marketing der wichtigste Werkzeug, womit der Firma einem prestigeträchtigen Auftritt haben kann. Das Marketing muss also erreichen, dass die Kunden denken, dass die originale Marketingaktionen mit guten Produkten verbindet sind. Die Marketing-Strategie bringt Kunden, die später zufrieden sein sollten. Deswegen sollten die Produkten und Services auch besonders sein. Dafür muss die Originalität in den anderen Abteilungen auch erscheinen. Einigen Möglichkeiten sind besondere gute Rohstoffe benutzen (z.B. ersten Handybatterien aus Lithium), eigene Materialbearbeitung durchführen (z.B. unbeschlagene Brillenglas), neuen Anwendungen zu dem Produkte addieren (z.B. Handys mit Photoapparat), oder netter Kundendienst anzubieten (z.B. mit Personen anstelle von Maschinen).

Die andere Möglichkeit damit ein Unternehmen sich differenzieren kann ist die partnerschaftliche Beziehung mit besonderen Lieferanten oder Kunden. Durch den Lieferanten kann ein Unternehmen die Exklusivität über bestimmten Artikeln haben, oder einfach die beste Rohstoffe benutzen. In diesem letzten Fall muss das Unternehmen eine gute Transformation des Produktes durchführen, wenn sie original sein möchten. Ein andere Möglichkeit ist ein Vertrag mit den Lieferanten halten damit sie die *After-Sales-Service* von seinen Bauteile machen.

Die Kunden sind auch wichtig in diesem Prozess. Sie könnten einer Marketingschlussfaktor sein, wenn sie öffentlich ankünden, dass sie die Produkte oder Dienste des Unternehmens benutzen.

Die Notwendigkeit der Marktsegmentierung.

Man kann realisieren, dass egal welche Strategie man benutzt, fast alle die Abteilungen notwendig sind, um der richtige Plan zu führen. Aber einigen Zweifeln sind eingestellt: welche bestimmte Maßnahmen könnte man immer benutzen? Oder sind alle die Maßnahmen immer nützlich für die Unternehmen?

Die Antwort ist klar. Keine Maßnahmen sind immer benutzbar. Es kommt auf vielen Faktoren an: Betriebsgröße, Sektor, frühere Erfahrungen, Art den Kunden, usw. Aber ein Unternehmen kann seinen eigenen Maßnahmen durch verschiedene Methoden erfinden. Das nützliche ist der Markt zu segmentieren und die Situation des Unternehmens zu analysieren. Zur Marktsegmentierung sind die benutzten Methoden richtig. Das Ziel ist in einem kleinen Stück des Marktes die Maßnahmen fokalisieren. Je kleiner der Segment, desto bessere Aktionen geführt sein können. Sobald der Markt segmentiert ist, muss das Unter-

nehmen erfinden, welche Stellung in dem Markt hat. Dafür ist sehr ratsam eine *SWOT*-Analyse durchführen.

Als letzte Schlussforderung der Arbeit sollte es gesagt werden, dass allgemeine Maßnahmen genommen sein können. Aber in einem realen Fall sollte das Unternehmen seine Umgebung analysieren und dann bestimmte Maßnahmen nehmen. Trotzdem wurden in dieser Arbeit fähige Vorschläge gegeben, falls der Folgerung den Kostenführung und Differenzierung Strategien, so wie als auch in den behandelten Fällen durch die Marktsegmentierung.

Literaturverzeichnis

- Anderson, James C., Narus, James A., (1990): Journal of Marketing, 54 (S. 42-58). In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Day, George S., und Klein, Saul. (1987) Cooperative behaviour in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies. In Michael J. Houston (Ed.) Review of Marketing. In John T. Mentzer (2001) Supply Chain Management.
- Gentry, Julie J. (1996) Journal of Business Logistics. S. 35-55. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Grandori, Anna, und Soda, Giuseppe. (1995). Organization Studies. S. 183. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Gulati, R. (1995) Academy of Management Journal. S. 85-112. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Hugos, Michael (2003): Essentials of Supply Chain Management.
- Konrad, Georg (2005): Theorie, Anwendbarkeit und strategische Potenziale des Supply Chain Management.
- La Londe, Bernard J., (1997): Supply Chain Management Review, 1. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Lambe, C. Jay und Speckman, Robert E. (1997) Alliances and technological change. Journal of Product Innovation Management, 14. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Lambert, Douglas M., Stock, James R. (1993): Strategics logistics management. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Lambert, Douglas M., Stock, James R., und Ellram, Lisa M. (1998): Fundamentals of logistics management. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Laseter, Thimothy M. Balanced Sourcing. S. 301-309.
- Lyles, M. A., und Salk, J.E. (1996). Journal of International Business Studies. S. 877-903. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Mentzer, John T. (2001): Supply Chain Management.
- Monczka, Robert M., Trent, Robert J., und Handfield Robert. (1998). Purchasing and supply chain management. In John T. Mentzer Supply Chain Management.
- Pfohl, Hans-Christian (2004): Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen.

Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen.

Poirier , Charles C., (1999): Advanced Supply Chain Management (S. 102-174).

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy. S. 34-44.

Porter, Michael E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. S. 36-50.

Salmond, Deborah, und Speckman, Robert. (1986): AMA Educator's Proceedings (S. 162-166). In John T. Mentzer Supply Chain Management.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Studien- bzw. Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der zulässigen Mittel sowie der angegebenen Literatur angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die Weitergabe von Rechten an dieser Arbeit oder von Auszügen aus dieser Arbeit an Dritte der Zustimmung von Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl bedarf.

Ort, Datum

Rechtsverbindliche Unterschrift